

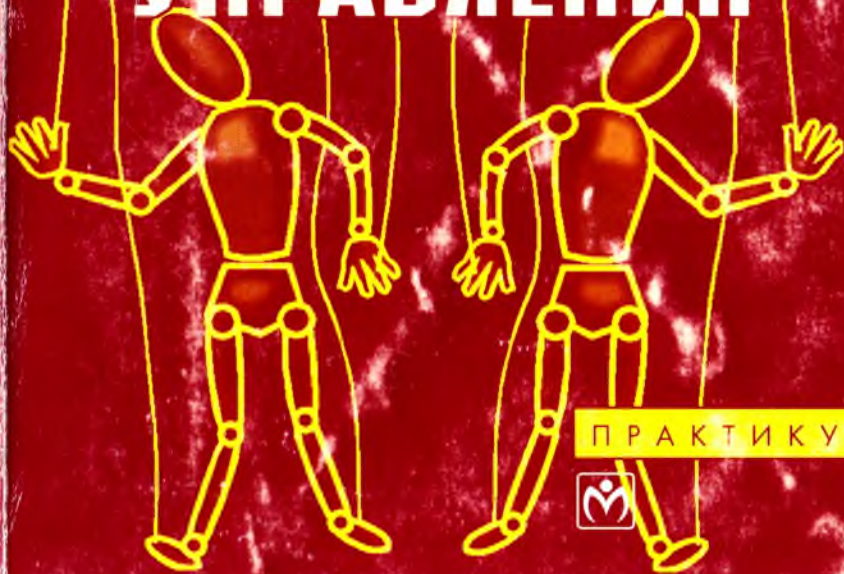


ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

М.В. Удальцова

Л.К. Аверченко

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



ПРАКТИКУМ





серия «ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

Министерство общего и профессионального образования
Российской Федерации.

Новосибирская государственная академия экономики и управления

М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

ПРАКТИКУМ

Москва
«ИНФРА-М»

Новосибирск
«Сибирское соглашение»

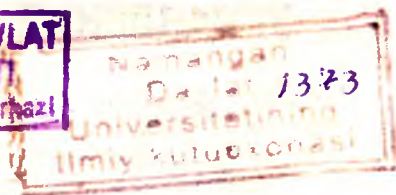
1999

УДК 338
ББК 60.56+88.5
У 28

Рецензенты:

профессор СибАГС, кандидат педагогических наук
А. А. Кунцман и доцент СГУПС, кандидат философских наук
В. М. Николаенко

В рамках программы
«Сибирские учебники»
МА «Сибирское соглашение»



Удальцова М.В., Аверченко Л.К.

У 28 Социология и психология управления: Практикум. —
М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение,
1999. — 180 с.

ISBN 5-86225-733-0

Практикум дополняет курс лекций по «Социологии и психологии управления». В пособии содержатся упражнения, имитирующие конкретные практические ситуации, тренинги, тесты, дополнительная информация. Приводится тематика курсовых работ, словарь специальных терминов, список рекомендуемой литературы.

Для студентов гуманитарных вузов.

УДК 338
ББК 60.56+88.5

ISBN 5-86225-733-0

© Удальцова М.В., Аверченко Л.К., 1999

ПРЕДИСЛОВИЕ

Социология и психология управления — это процесс непосредственного применения социопсихологических знаний в технологии управления. Эта отрасль знания вызывает к себе все больший интерес среди руководителей разных рангов, государственных служащих, и хочется верить, что и среди студентов НГАЭиУ. Именно на вас, дорогие друзья, рассчитано это учебно-методическое пособие. Оно содержит информацию, советы, упражнения, с помощью которых вы попытаетесь разобраться в противоречивых явлениях окружающей действительности и собственном внутреннем мире. Здесь даны скорее ориентиры, чем готовые способы действий в управленческих и других жизненных ситуациях.

Существуют различные методы обучения. Один из них — метод «живого» обучения, обучения в деятельности, в использовании материалов, имитирующих практические ситуации. Это попытка приблизиться к реальности, подобно тому, как имитация условий полета на тренажерах используется для обучения летчиков.

Имитируемая практика создает безопасную обстановку для обучения, так как каждый шаг деятельности можно контролировать, а последствия решений или риска не представляют серьезной опасности. Для студентов создается свобода экспериментировать и применять новые подходы. Поэтому разделы включают в себя кроме дополнительной информации упражнения, тесты, тренинги, вопросы для самостоятельной работы и необходимую библиографию.

Цель пособия — способствовать формированию мыслящего специалиста-практика, т. е. профессионального управленца, умеющего управлять собой, критически и точно обдумывать свою работу, ориентироваться в заданной ситуации; владеющего навыками эффективного управленческого общения и распределения своего рабочего времени. Желание обеспечить полноту материала ограничивается требованием избирательности. Авторы понимают, что каждый читатель счел бы возможным или необходимым включить в пособие и другие темы, но это расширит объем курса, что не предусмотрено программой.

ПРЕДПРИЯТИЕ (УЧРЕЖДЕНИЕ) КАК РАЗНОВИДНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Рассматривая влияние социальной среды на деятельность предприятия, американский социолог Н. Смелзер предлагает сравнить способы урегулирования отношений, принятые в США, Франции и бывшем СССР. В качестве повода для обострения отношений в трудовом коллективе он предлагает увеличение объема работ по техническому обслуживанию приборов: вместо обычных двух работникам предлагают ремонт трех приборов». В отличие от представителей американской бюрократии, — говорит Смелзер, — которые принимают решение на основе совместного обсуждения проблемы заинтересованными сторонами, французы передают этот вопрос на рассмотрение посторонней организации. Это объясняется тем, что французы считают целесообразным поручить принятие решений посторонней беспристрастной организации, имеющей право устанавливать правила ... А сейчас представим себе, как та же самая проблема решается в тоталитарной стране вроде Советского Союза». И далее он излагает свое представление о способе решения проблемы на советском предприятии. (См. *Смелзер Н. Социология // Социологические исследования. 1991. № 11. С. 152*)

А как Вы представляете себе этот способ? Сверьте свое решение с ответом Смелзера.

2. **Авторитет в промышленности.** В статье «Об авторитете» Ф. Энгельс писал: «Механический автомат большой фабрики оказывается гораздо более деспотичным, чем были когда-либо мелкие капиталисты, на которых работают рабочие. По крайней мере, что касается часов труда, то над воротами этих фабрик можно написать: **«Оставьте всякую автономию, вы, входящие сюда!»** Если человек наукой и творческим гением подчинил себе силы природы, то они ему мстят, подчиняя его самого ... настоящему деспотизму, независимо от какой-либо социальной организации. Желать

уничтожения авторитета в крупной промышленности значит желать уничтожения самой промышленности»... (Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 18. С. 303-304).

Прочитайте статью Ф. Энгельса и уясните его понимание авторитета в промышленности. Можно ли над воротами современных предприятий написать такой лозунг? Чей авторитет, чья воля определяют деятельность предприятия?

3. Социологический практикум. Трудовые коллективы со сходными существенными чертами и сходной социальной структурой образуют различные в социальном отношении типы (тип коллектива — это комплексная характеристика, социальный портрет предприятия, цеха, бригады). «Нарисуйте» социальный портрет коллектива, в котором Вы работаете или где проходили практику. При выполнении задания используйте критерии типологизации трудовых коллективов, разработанные авторами «Социологии экономической жизни» (М., 1991. С. 359)

Черты коллектива (критерии)	Показатели	Значение показателей
Субъектность	Идентификация с группой и ее целями Развитость коллективного сознания Отношение к труду	Полная Частичная Нет Высокая Средняя Низкая Хорошее Среднее Плохое
Внутригрупповая интеграция	Развитость контактов Конфликтность	Высокая Средняя Низкая Высокая Средняя Низкая
Самоуправляемость	Принятие коллективом значимых решений Наличие права вето	Есть Нет Есть Нет
Стабильность	Текучесть кадров Сменяемость руководителей	Высокая Средняя Низкая Высокая Средняя Низкая

Кадровый состав	Квалификационный уровень Возрастной состав	Высокий Средний Низкий Молодой Средний Пожилой
Характер трудовой деятельности	Эффективность труда Качество продукции	Высокая Средняя Низкая Высокое Среднее Низкое

4. Тест «Администратор или лидер» (автор Е. Жариков).

Инструкция:

Тщательно продумав нижеследующие высказывания, постарайтесь определить по 11-балльной шкале (от 0 до 10) степень Вашего согласия с каждым из них. Зафиксируйте результаты Ваших размышлений в соответствующих клетках регистрационного бланка. Имейте в виду, что «10» здесь означает полное согласие с высказыванием, «0» — полное несогласие, «5» — согласие наполовину. Остальные степени согласия располагаются по восходящей от «0» до «5» и от «5» до «10».

1. Я доверяю людям.
2. Я считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не их руководители.
3. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне личные тайны.
6. Все люди хотят одного — власти, я — не исключение.
7. Я склонен и готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгодней иметь руководителем человека непреклонного и жестокого (безжалостного).
9. Я — за полную гласность.
10. Согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении — умение любыми средствами принудить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.

12. Я отдаю команду, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.

13. Я склонен и способен использовать в интересах дела мнения, противоположные моей собственной точке зрения.

14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого боятся.

15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и проблемы своего коллектива.

16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю то, что они не хотели бы афишировать.

17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов того коллектива, в котором я работаю, разрешились.

18. Я уверен, что боязнь наказания — более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.

19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.

20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения «нарваться на неприятности».

Регистрационный бланк:

Л	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19
А	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20

Ключ:

1) суммируйте все баллы по шкале Л, итог запишите;

2) та же операция — по шкале А, итог запишите.

Результат:

Отношение Л/А отражает соотношение в Вашей деятельности черт лидера и администратора.

Например: Л = 40, А = 60, значит на 60 % лидер, на 40 % администратор.

5. **Социологический практикум** (из: «Социология: практикум». — М., 1993. — С. 103).

В США был проведен эксперимент в бригадах плотников и каменщиков с изменившимся по мере производственной необходимости составом: 20 плотников и 16 каменщиков были распределены по бригадам на основе взаимных симпатий, выявленных в результате социометрического опроса. В качестве контрольных групп были использованы бригады, состав которых определялся на случайной основе. По удовлетворенности работой, текучести кадров и другим показателям до начала эксперимента контрольные и эксперимен-

тальные бригады не различались между собой. Но после эксперимента между ними обнаружилось существенные различия, представленные в таблице:

Показатели эффективности работы	Контрольные группы		Экспериментальные группы	
	до начала эксперимента	после эксперимента	до начала эксперимента	после эксперимента
Затраты рабочей силы	3,59	3,49	3,66	2,87
Материальные затраты	3,60	3,32	3,34	3,14
Текучесть кадров	2,30	3,70	2,70	0,30
Удовлетворенность работой	39,3	39,3	38,5	44,8

Задания

а. Вычислите прирост эффективности работы экспериментальных групп по каждому показателю и ранжируйте полученные результаты.

б. Предложите свое объяснение выявленных зависимостей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

1. СМЕТА ВНЕБЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ БОЛЬНИЦЫ N

С 1 января 1997 г. государственное бюджетное финансирование лечебных учреждений будет сочетаться с фондом медицинского страхования. Больницы и поликлиники будут получать оплату по «законченному случаю» за оказание медицинских услуг, включенных в базовую федеральную программу. Оплата будет производиться Федеральным Фондом Медицинского страхования по нозологическим категориям с учетом степени сложности. Средства Федерального Фонда создаются из 3 % налога на заработную плату, 1 % подоходного налога, акцизных налогов и правительственных дотаций на неработающее население.

Источники доходов / расходов	Сумма за сентябрь 1994 г., долл. США	%	Отметки
Доходы — всего	7100	100	
Среди них:			
сдача площадей в аренду	1000	14	
прямые договоры с предприятиями	500	7	
платные услуги населению	5600	79	
Расходы — всего	6524	100	
Среди них:			
добавки к государственной заработной плате	1700	26	

начисления на зарплату	280	5	
налог на оборот	994	14	
медикаменты, перевязочные материалы	1420	20	
ремонтный фонд	355	5	
приобретение оборудования	710	10	
хозяйственные расходы	1065	15	
Прибыль	576		

Примечания.

1. Статья «Сдача площадей в аренду» включает аренду подвальных помещений частной стоматологической клиники, а также договоры с тремя коммерческими мединститутами и двумя техникумами на использование больницы в качестве учебной базы для студентов. Оплата происходит из расчета 2 м на человека по цене \$ 1.20/м/квартал.

2. Статья «Прямые договоры с предприятиями» включает один договор с крупным химическим предприятием. Договор предусматривает ремонт нескольких палат больницы за счет предприятия и лечение сотрудников. Оплата за лечение производится из расчета по отдельным услугам. Дайте характеристику общего состояния больницы N.

3. Доход по статье «Платные услуги населению» складывается преимущественно из дохода за стационарное лечение больных гастроэнтерологического профиля, поступающих не только из всех районов Новосибирска, но и из других городов и регионов.

Предполагается, что больницы и поликлиники будут заключать контракты с Федеральным Фондом и получать 70 % компенсации ожидаемых затрат в начале финансового периода. Остальная сумма будет выплачиваться по окончании финансового периода в зависимости от фактически оказанных услуг.

Базовая Федеральная программа включает преимущественно оказание медицинской помощи при острых и неотложных состояниях, инфекционных заболеваниях, охрану материнства и детства. Подавляющее большинство других видов помощи будет оплачиваться пациентами или третьими лицами по принципу «оплата за услугу» или другим способом. Города и регионы могут развивать свои собственные программы в добавление к базовой Федеральной программе.

Начаты процессы аккредитации лечебных учреждений и лицензирования врачей, рассматриваемые как основные элементы обеспечения качества.

2. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА 1

Место работы: Больница, медсестринская служба

Ваша должность: Старшая сестра больницы

Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить троих из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любого из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих людей и легко можете назначить троих из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении? Какими методами Вы будете решать эту задачу?

3. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА 2

Место работы: Химический завод

Ваша должность: Инженер по технике безопасности

На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом, Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем.

Во-первых, рабочим, которые используют данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом. Во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести

третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой. В-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется его определить.

И последнее: через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае, если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют.

Каковы Ваши действия?

4. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА 3

Организация: Страховая компания

Ваша должность: Вице-президент

Вы являетесь вице-президентом большой страховой компании. Вы несете ответственность за состояние документации по страхованию. С целью сокращения расходов компания планирует закрытие одного из своих филиалов, вся документация которого поступает в Ваш офис.

Вы уполномочены нанять новых служащих для выполнения этой работы, однако их количество должно быть меньше количества работающих в филиале, который намечено закрыть. Поэтому Вы просите каждого из своих сотрудников взять дополнительный объем работы.

Вам подотчетны три Ваших заместителя. Каждый из них, в свою очередь, руководит четырьмя начальниками отделов. Все вышеназванные лица работают с полной нагрузкой, так что дополнительные обязанности наверняка отрицательно скажутся на эффективности их работы.

Закрытие филиала произойдет через месяц, и на Вас ляжет ответственность за его работу. Вы рассматриваете возможности перераспределения обязанностей своих трех заместителей и четырех начальников отделов. Однако четкого представления о том, как это сделать, у Вас нет.

Все Ваши заместители и начальники отделов обладают большой компетенцией и умением выполнять необходимую работу при условии, что у них в распоряжении имеется достаточное количество ресурсов. К сожалению, меры по сокращению расходов компании не позволяют увеличить штат служащих до необходимых размеров.

В трехнедельный срок Вам необходимо представить план реорганизации работы Ваших подчиненных, которые должны быть готовы приступить к ведению дополнительно поступающей документации. У Вас множество идей, однако Вы не уверены, что же предпринять.

Реорганизация болезненно отразится на работе Ваших заместителей и начальников отделов. Вы, насколько это возможно, хотели бы провести ее с минимальной потерей эффективности. Ваши действия?

5. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА 4

Организация: Отдел медицинского снабжения

Должность: Начальник доставки

Вы возглавляете отделение, в котором работают 12 сотрудников, отвечающих за доставку лекарств и медицинского оборудования. Объем доставок, производимых отделом, который Вы возглавляете, постоянно превышает средний показатель других подобных отделов в городе. Каждый из Ваших сотрудников имеет индивидуальный стиль работы, старается выполнять обязанности лучше, чем другие.

Ваш начальник недоволен тем, что сотрудники, выезжая из офиса, каждое утро останавливаются выпить кофе. Он потребовал от Вас положить этому конец и следить за тем, чтобы впредь подобная практика не повторялась. В принципе Ваш начальник не против остановок на кофе, однако ему не нравится то, что сотрудники оставляют автомашины прямо перед зданием кафе, что вредит имиджу компании.

Вы знаете, что служащим компании позволяется делать десятиминутные перерывы на кофе, что, правда, не относится к тем, кто занят доставкой. Тем не менее, выезжая на маршрут, они останавливаются, чтобы выпить кофе. Кстати, Вы и сами поступали подобным образом, когда работали непосредственно на доставке. Вам хотелось бы найти такое решение, которое удовлетворяло бы как Вашего начальника, так и подчиненных.

Во время бесед со своими сотрудниками Вы слышали много аргументов в пользу утреннего кофе. Однако особых причин для того, чтобы делать это именно в данном кафе и в данное время у них нет.

Работая большей частью вне офиса, Ваши сотрудники чувствуют себя независимо и рассматривают свое положение в компании как особенное. Они не понимают точки зрения Вашего начальника на данный вопрос. Ваши действия?

6. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА 5

Место работы: Управление народного образования города
Ваша должность: Логопед (специалист по проблемам речи)

В течение 10 лет Вы — логопед, работающий в восьми школах города, — завоевали уважение и восхищение со стороны администрации и преподавателей речи. Они доверяют Вашим суждениям и профессиональному опыту в разрешении различных проблем, связанных с обучением речи.

В настоящее время в Вашем распоряжении впервые имеются фонды для создания обширной программы по диагностике и лечению нарушений речи. Вы используете имеющуюся ныне группу учителей, но при этом будете включать в программу новых пациентов, требующих соответствующего их нарушениям лечения.

Вы уже тщательно изучили большое число подобных программ, которые показали себя успешными в других школах, и установили шесть наиболее подходящих для Вашей ситуации, из них Вам предстоит сделать дальнейший выбор. Наилучший выбор зависит от технической информации, количества учащихся в каждом классе, оборудования в каждой школе. У руководимых Вами учителей имеется информация по данным вопросам. Перед Вами стоит проблема выбора: какую из программ учредить в Ваших восьми школах.

7. ТЕСТ «ВЫ И ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ» (СОСТАВИТЕЛЬ И. В. ЛИПСИЦ)

Тест позволяет оценивать Ваше мнение о положении дел в Вашей организации. Для директоров и их заместителей. Подчеркните ответ (с. 103-105 из книги «Психология тестов»).

1. Если бы от Вас зависел подбор нового состава группы «ВТК» для выполнения сложной и ответственной задачи в течение сравнительно длительного времени в особых условиях, то кого из членов коллектива организации Вы включили бы в ее состав, а кого — нет?

Оцените по следующей шкале:

+ 2 — включил бы обязательно, в первую очередь;

+ 1 — скорее включил бы, чем не включил;

0 — все равно, включить или нет;

- 1 — скорее не включил бы, чем включил;

- 2 — ни в каком случае не включил бы.

2. Как Вы думаете, кто включил бы Вас в состав подобной группы?

- + 2 — включил бы обязательно, в первую очередь;
- + 1 — скорее включил бы, чем не включил;
- 0 — все равно, включать или нет;
- 1 — скорее не включил бы, чем включил;
- 2 — ни в коем случае не включил бы.

3. Оцените, пожалуйста, степень и направленность вклада каждого члена группы «ВТК» в ее деловую атмосферу по следующей шкале:

- + 2 — вносит значительный положительный вклад;
- + 1 — вносит определенный положительный вклад;
- 0 — не вносит ни положительного, ни отрицательного вклада;
- 1 — вносит определенный отрицательный вклад;
- 2 — вносит значительный отрицательный вклад.

4. Оцените степень и направленность личного влияния на группу каждого ее члена:

- + 2 — оказывает значительное положительное влияние на группу;
- + 1 — оказывает определенное положительное влияние на группу;
- 0 — не оказывает ни положительного, ни отрицательного влияния на группу;
- 1 — оказывает определенное отрицательное влияние на группу;
- 2 — оказывает значительное отрицательное влияние на группу.

Полученные данные

а) сведите в **социоматрицу**:

№ п/п	Кто выбирает: Ф. И. О. j члены	Кого выбирают j члены 1 2 3 4 5 ...	Сделанные выборы		Всего
			(+)	(-)	
1	А ... нов	+ + - -	2	2	4
2	Б ... нов	+ - + -	2	2	4
	
	Полученные выборы (+) (-)	2 1 1 0 0 1 1 2	4	4	
	Всего				8

б) на основе социоматрицы постройте **социограмму** (социограмма — карта социометрических выборов):



— объект выбора (i — член),



— субъект выбора (j - член);



— совмещение объекта и субъекта в поведении одной личности;

$(A) \rightarrow (B)$ — положительный выбор, совершенный А-членом,

$(A) \leftarrow (B)$ — отрицательный выбор, совершенный Б-членом,

$(A) \text{ --- } (B)$ — взаимная положительная связь А- и Б-членов;

$(A) \quad (B)$ — взаимная отрицательная связь А- и Б-членов;

$(A) \leftarrow (B)$ — уровень связи (член А выбран в первую очередь, член С — во вторую).



в) определите социометрический индекс социометрического статуса i -члена по формуле

$$C_i = \frac{\sum_{j=1}^N (R_j^+ + R_j^-)}{N-1},$$

где C_i — социометрический статус i -члена;

R_j — полученные i -членом выборы;

Σ — знак алгебраической суммы полученных выборов i -члена;

N — число членов группы.

8. Известный английский писатель Б. Шоу (1856-1950) высказал следующую мысль: «Разумный человек приспособливается к миру, неразумный приспособливает мир к себе. Поэтому весь прогресс зависит от людей неразумных».

Сохраняет ли такая характеристика творцов прогресса свою правоту в конце XX века? Какую линию поведения — приспособительную или преобразовательную — Вы намерены избрать в период производственной адаптации?

УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

1. Попробуйте использовать данные об удовлетворенности людей своей работой (учебой) и отдельными аспектами социально-производственной ситуации, полученные в результате исследования в Вашем трудовом коллективе (учебной группе). Целесообразна групповая оценка (хотя возможна и индивидуальная). С этой целью используйте карту оценки удовлетворенности работой, приведенную ниже.

Карта оценки удовлетворенности работой

Оцените, насколько вы удовлетворены:	Баллы	Отметьте самые значимые для вас аспекты (не более шести)	Аспекты, состояние которых за последний год	
			улучшилось	ухудшилось
1) организацией труда 2) поддержанием труда (работой, которую приходится выполнять) 3) условиями труда 4) заработной платой 5) распределением премий 6) отношениями в коллективе 7) отношениями с руководителем 8) стилем и методами работы руководителя 9) возможностью влиять на дела коллектива				

1373

10) отношением администрации к нуждам работников				
11) перспективами роста				
12) объективностью оценки Вашей работы руководителем				

- 5 баллов — вполне удовлетворен,
 4 балла — в целом удовлетворен,
 3 балла — в среднем удовлетворен,
 2 балла — пожалуй, не удовлетворен,
 1 балл — совсем не удовлетворен.

На основании полученных данных определите наиболее значимые для работников аспекты.

2. В таблице перечислены возможные мотивы активного трудового поведения человека. Степень их значимости для работников может быть разной. Вы как руководитель заполните ее сами. Затем организуйте ее заполнение всеми сотрудниками (членами группы) и обработку всех таблиц для получения средних по группе результатов. Сравните Ваш личный взгляд с позицией вашего коллектива (группы). На основе анализа выявленных разногласий попытайтесь определить направленность Ваших управленческих решений.

Таблица трудового поведения

Мотивы трудового поведения	Значимые для меня самого (не более шести)	Ведущие в нашем коллективе (не более шести)	Мотивы, которые хотел бы видеть у своих сотрудников начальник (не более шести)
1. Стремление к получению большего материального вознаграждения 2. Стремление к продвижению по службе 3. Удовлетворение от хорошо выполненной работы 4. Уважение со стороны начальника 5. Хорошее отношение со стороны коллег 6. Стремление проявить себя			

7. Осознание общественной значимости своего труда			
8. Желание спокойно работать без неприятностей			
9. Стремление избежать ответственности			
10. Стремление добиться максимальной самостоятельности в работе			
11. Желание проявить творчество в работе			

- 5 баллов — очень сильное влияние,
 4 балла — большое влияние,
 3 балла — среднее влияние,
 2 балла — незначительное влияние,
 1 балл — не имеет никакого значения.

3. Проанализируйте с помощью приводимой ниже таблицы трудовые мотивы отдельного работника и отнесите его к определенному типу.

Таблица мотивации к труду

№ п/п	Материальная заинтересованность в работе	Интерес к процессу труда	Осознание и переживание общественной значимости труда	Условное наименование человеческого типа
1	+	+	+	«Оптимальный»
2	+	-	+	«Неустойчивый»
3	+	-	-	«Рвач»
4	-	+	+	«Энтузиаст»
5	-	+	-	«Неустроенный»
6	-	-	-	«Негативно настроенный»

4. С помощью приводимой ниже матрицы установите, являетесь Вы сами или Ваш руководитель преуспевающим менеджером. В матрице отражены восемь критериев, два из которых относятся к состоянию родительского Я, четыре — к состоянию взрослого Я, два — к состоянию детского Я. Если Вы считаете, что приводимое высказывание соответствует Вашим взглядам, то отметьте его крестиком в столбце, отмеченном знаком «+». Если нет, то ставьте

крестик в столбце с отрицательным знаком. Когда Вы «пройдете» все восемь критериев, то узнаете, в каком направлении должны работать над собой.

Я-состояние	Характеристика	+	-
Р	1. В значительной степени преодолел предрассудки и тенденции своего Р-состояния		
	2. Проявляет терпимость к людям, мыслящим иначе		
В	3. Его этические принципы зависят от интеллектуальных раздумий; это означает, что он критически воспринимает систему ценностей других		
	4. Чувствует себя ответственным, не перекладывает ответственность на других и не списывает неудачи на «превратности судьбы» или «воздействие сил свыше»		
	5. Способен и хочет ставить перед собой четкие цели и принимать решения, которые не будут искажаться под воздействием сверхсильных Р- или Д-состояний		
	6. Понял, что находится в зависимости от межличностных отношений		
Д	7. Может переживать, признавать и выражать чувства. Отсюда — хорошие предпосылки для общения с окружающими		
	8. В нем отсутствует плачущий ребенок, может быть спонтанным и творческим; готов и способен вступать в искренние отношения		

Для определения своих Р-, В- и Д состояний ниже приводится личностная матрица Э. Берне (*М. Биркенбиль. Молитвенник для шефа. — М.: Экономика, 1993. — С. 363-364*).

Я-состояние	Характеристика
Р	<p>Чувствует себя подчиненным системе ценностей</p> <p>Сильно ориентирован в социальном плане</p> <p>Очень подчеркивает национальное самосознание</p> <p>Враждебно настроен к иностранцам</p> <p>Имеет расовые предрассудки</p> <p>Смотрит свысока на приверженцев другой религии</p> <p>Не выносит евреев</p>

	<p>Считает женщин не совсем полноценными людьми</p> <p>Придает большое значение соблюдению этикета и манерам поведения</p> <p>Избегает контактов с людьми из других слоев общества</p>
И	<p>Более всего восхищается высоким интеллектом</p> <p>Руководствуется только фактами</p> <p>Придерживается строго делового обращения</p> <p>Не проявляет много эмоций в своей деловой жизни</p> <p>Освободился от догм и идеологий</p> <p>Обладает разносторонними знаниями, чем очень гордится</p> <p>Опирается прежде всего на свой опыт</p>
Л	<p>Открыто проявляет свои чувства</p> <p>Действует очень спонтанно</p> <p>Очень творческая личность</p> <p>Часто и охотно смеется</p> <p>Много с аппетитом ест и пьет</p> <p>Сверх меры ценит прекрасный пол</p> <p>Проявляет свои чувства только после продолжительного знакомства</p> <p>Никогда не говорит комплиментов</p> <p>Не способен проявлять чувства</p> <p>Часто жалуется, что его обижают</p> <p>Очень быстро обижается и дуется</p>

5. Оценка кандидата на рабочее место. Прочитайте следующий текст, отметьте каждое высказывание соответственно крестиком в графе И (правильно) или в графе Л (ложно).

	И	Л
1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства		
2. Перечисление перечня требований к работнику является непременным условием при ведении разговора с претендентом		
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше всего попросить его описать, как он справляется с нынешней работой		
4. Вопрос о том, какое хобби у претендента на место, позволяет, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является ли коммуникативным или нет		
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли он к такой работе и какие нагрузки может переносить		
6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу		

<p>7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности</p> <p>8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его руководства</p> <p>9. Это поможет понять и то, как претендент воспитывает своих детей</p> <p>10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента</p> <p>11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, даст представление, каковы его политические взгляды</p> <p>12. Узнав, у какого портного претендент шьет себе одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь</p> <p>13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента</p> <p>14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы: в данном случае он никогда не скажет правду!</p> <p>15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом</p>		
---	--	--

Этот тест должен побудить Вас посмотреть на проблему оценки претендентов под необычным для Вас углом зрения.

Ответы на этот тест:

1.Л; 2.П; 3.П; 4.П; 5.П; 6.Л; 7.Л; 8.П; 9.П; 10.П; 11.П; 12.П; 13.Л; 14.Л; 15.П.

6. В предложенных ситуациях выберите те варианты решения, которые Вам подходят, и отметьте их. Старайтесь быть искренними. Ваши решения определяют Вашу ориентацию как руководителя. Предлагается четыре типа ориентаций:

Д — на интересы дела,

П — на отношения с людьми, психологический климат в коллективе,

О — на официальную субординацию,

С — на себя.

Ситуация 1. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?

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

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

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

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

Ситуация 2. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

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

Б. Второй: Часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «незвизрая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

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

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

Ситуация 3. При подсчете коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обогнали», это явилось поводом для их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на его месте?

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

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

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

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

Ключ:

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Б	А	В	Г
2	Б	А	Г	В
3	Г	Б	В	А

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ КАК МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНАЛЬНО-РОЛЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛИЧНОСТИ

(ЗАДАНИЯ ЗАИМСТВОВАНЫ ИЗ КНИГИ
М. БИРКЕНБИЛЯ «МОЛИТВЕННИК ДЛЯ ШЕФА»)

1. Установите, что Вам мешает лучше использовать свое время. С этой целью к каждому из следующих вопросов напишите не менее пяти окончаний:

1. У меня слишком мало времени, потому что ...
2. У меня было бы больше времени, если бы ...
3. Я расходую слишком много времени понапрасну, потому что ...
4. Я слишком мало могу влиять на планирование своего времени, потому что ...

Вероятно, теперь Вы выясните те препятствия, которые мешают более оптимальной самоорганизации.

2. Совершите прогулку по своей памяти. Можете ли Вы припомнить четыре ситуации из своей жизни, с которыми Вы справились только благодаря оптимизму и вере?

Запишите их кратко:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Это упражнение помогает развить способности самосовершенствования, умение масштабно мыслить.

3. Подумайте об очень негативной ситуации, о неудаче, случившейся в Вашей жизни. Затем представьте, как бы Вы реагировали на нее, как бы Вы действовали, если бы были больше уверены в себе?

4. Известно, что система ценностей является отражением этических принципов. Прделайте последовательно следующие операции:

а. В приведенной ниже таблице ценностей человека из каждого столбца выберите по пять ценностных характеристик, которые имеют для Вас наибольшее значение. Проанализируйте выбранные ценности по мере убывания их значимости, поставив на первое место самую важную, на последнее — наименее важную.

Система ценностей человека

Физические	Эмоциональные	Интеллектуальные
Ремесленная деятельность	Ответственность	Обучение
Привлекательность	Эмоциональное постоянство	Творчество
Комфорт	Престиж	Мудрость
Защиты спортом	Состязательность	Сложность
Богатство	Религия	Принятие решений
Внешний вид	Безопасность	Умение абстрагироваться
Здоровье	Доверие	Независимость
Отпуск	Интимные отношения	Совершенствование
Условия работы	Любовь	Плановость
Финансовая безопасность	Дружелюбие	Чтение
Сила	Страсть	Общение
Проявление активности	Открытость	Разум
Путешествия	Отдача	Точность
	Помощь	

б. Перейдите к следующей схеме и выберите из 15 важнейших ценностей первой таблицы 10 наиболее важных (условие: надо быть по отношению к себе последовательным и честным!).

Схема ценностей человека



в. Заполните следующую таблицу. В вертикальных столбцах ее (под цифрами) запишите пять жизненно важных для Вас решений, принятие которых вызвало у Вас чувство значительности их влияния на Вашу теперешнюю жизнь. В горизонтальные колонки перенесите пять важнейших ценностей (из схемы ценностей человека):

Результаты принятия жизненно важных для меня решений

Пять важнейших для меня ценностей	1	2	3	4	5
Пять важнейших в моей жизни решений					

г. Проанализируйте каждую из 25 клеток и сконструируйте бимодальную симметрию жизни:

Задачи
Работа
Любовь
Общество
Искусство жить

Ценности
Свобода
Любовь
Доверие
Здоровье

Цель жизни

Чем в большей симметрии находятся между собой оба столбца, тем более определенно и успешно такой человек может проявлять себя по отношению к своему окружению. Если же такой симметрии нет, то это означает, что человеку недостает либо внутренней уравновешенности, либо «пробивных способностей».

8. В функционально-ролевом взаимодействии руководитель организации, как правило, играет несколько ролей: презентабельная фигура, мотиватор, посредник, коммуникабельная личность, принимающая решения, распределитель ресурсов и т. п. В процессе управления он интегрирует свои различные роли и создает свой образ. Заполните следующую анкету и определите свой образ как руководителя:

1. Где я получаю для себя информацию?
2. Какую информацию распространяю внутри своего организационного подразделения?
3. Использую ли я полностью в своей деятельности получаемую информацию?
4. Какой темп изменений я могу требовать от своей организации?
5. Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность принимать предложения, исходящие от моих подчиненных?
6. Каким я вижу будущее направление деятельности моей организации?
7. Как реагируют подчиненные на стиль моего руководства?
8. Какие внешние связи я поддерживаю?
9. Осуществляю ли распределение своего рабочего времени или же реагирую всегда только на требования и нужды момента?
10. Вваливаю ли на себя слишком много работы?
11. Не действую ли слишком поверхностно?
12. Не чрезмерно ли направлена моя активность на сиюминутные желания на поверхности проблемы?
13. Использую ли различные средства в своей деятельности в равной мере?
14. Как сочетаю личные права и обязанности?

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

«Поставь над собой 100 учителей — они окажутся бессильными, если ты не можешь сам заставлять себя и сам требовать от себя».

В. Сухомлинский

1. Знакомство с собой.
2. Проскитуйте свое будущее. Закон Эдипа.
3. Конструирование своего будущего «Я».
4. Как вы говорите?
5. Знаете ли вы себя?
6. Портрет личности.
7. Литература.

1. ЗНАКОМСТВО С СОБОЙ

«История души человеческой едва ли не любопытнее и не полезнее истории целого народа, особенно когда она — следствие наблюдений ума зрелого над самим собою и когда она написана без тщеславного желания возбудить участие или удивление».

М. Ю. Лермонтов

В нашей культуре человек с самого раннего детства привыкает характеризовать себя в словах. Даже четырехлетний ребенок может ответить на вопросы «Кто ты?» и «Какой ты?». И пусть его ответы в этом возрасте характеризуют скорей его родителей, чем его самого, от того, как отвечает ребенок на эти вопросы, зависят его поведение и последующая жизнь. Проведите анализ Ваших ответов на эти вопросы.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Задайте себе вопрос «Кто я?» и запишите ответ, который первым пришел Вам в голову. А теперь ответьте на этот вопрос еще раз, по-другому. А теперь — еще раз. Проведите черту под этими тремя

ответами и ответьте еще столько раз, сколько сможете найти подходящих Вам существительных.

Выберите двух людей, чье мнение для Вас не безразлично. Запишите, как бы каждый из них охарактеризовал Вас, отвечая на вопрос «Кто вы?» Совпадут ли их ответы с Вашими?

УПРАЖНЕНИЕ 2

А теперь сделайте то же самое, отвечая на вопрос «Какой я?», используя прилагательные.

Давайте посмотрим, что говорят о Вас Ваши ответы. Обычно на первом месте в списке стоит самая привычная характеристика, то, как человек себя обычно осознает, что учитывает, планируя свои действия. Но это же обычно и самая банальная и очевидная характеристика: очень часто на этом месте стоит указание на социальное положение или род занятий. Продолжая список дальше (отвечая на вопрос «Кто я?» второй, третий и т. д. раз), Вы с какого-то момента сталкиваетесь с трудностями — начинаете называть те свои характеристики, о которых реже задумываетесь. На первом месте стоит, как правило, характеристика, которая для Вас приемлема, а на последнем нередко оказывается та, к которой Вы не знаете, как относиться, или относитесь плохо.

Итак, с кем (чем) же Вы себя в первую очередь отождествляете? Со своими занятиями (какими?), со своим полом, возрастом или национальностью? Я думаю, что люди, стоящие за списками «альпинист, русский, студент» и «мужчина, лентяй, художник» будут очень различаться между собой (даже если первый тоже рисует, а второй ходит в секцию альпинизма). Может оказаться очень интересным сравнить, какими словами определяете себя Вы, а какими — Ваш друг.

Совпадает ли то, как определяете себя Вы, и как, по-Вашему мнению, определяют Вас значимые для Вас люди? Если найдете такую возможность, проверьте, действительно ли они определяют Вас так, как Вы о себе думаете. Несовпадение в том, с какими социальными стереотипами отождествляете себя Вы, а с какими отождествляют Вас другие, может указать (хоть и очень грубо и приблизительно) на источник возможных конфликтов. Представьте себе, например, что человек, определяющего себя как «мужчина, лентяй, художник», его мама определяет как «студент, мой сын, мальчик».

Теперь посмотрим, какой перечень характеристик Вы получили, выполняя упражнение 2.

Сколько прилагательных Вы написали, отвечая на вопрос «Какой я?» Обратите внимание на последнее слово и вспомните тот момент, когда Вы закончили список. Что помешало Вам его

продолжить? Можете ли Вы продолжить сейчас? Если можете, сделайте это! Если нет, то что Вам мешает? Может быть, Вам стало неприятно этим заниматься. Вы почувствовали беспокойство или раздражение? Может быть, Вы даже объяснили для себя это раздражение? Например, тем, что у Вас есть более срочные дела, или тем, что задание очень глупое?

Все это означает, скорее всего, что Вы приблизились к осознанию тех своих особенностей, которые Вам не хотелось бы в себе замечать, которые противоречат Вашему представлению о себе. В психике человека есть механизмы, препятствующие осознанию в себе таких свойств и желаний, которые могут вызвать осуждение окружающих или самоосуждение. Они называются защитными механизмами, поскольку защищают сложившийся у человека образ себя и возможность хорошо к себе относиться.

Но каждый человек внутренне противоречив, в мире каждого есть что-то, способное вызвать общественное осуждение. Когда Вы осознаете это и примете себя таким, какой Вы есть, Вы получите новые возможности для своего развития. Каждое Ваше качество, каждая черта характера открывают Вам какие-то возможности. Есть смысл найти и использовать их!

А может быть, Вы остановились потому, что считаете, что все о себе написали? Спросите себя: «Неужели это все, что можно обо мне сказать?». И прислушайтесь к тому ответу, который даст Вам Ваше внутреннее чувство. Может быть, Вам удастся обнаружить в себе некоторый внутренний спор. Как могли бы вы назвать спорящие стороны? Кто, с кем и о чем спорит?

А может быть, Вы прекратили записывать характеризующие Вас определения с чувством, что очень многого о себе не сказали? Может быть, не сказали самого важного, но... Вы не умеете это выразить. Слишком тусклыми и сухими оказываются приходящие на ум слова, да и тех слишком мало.

А можете ли Вы продолжить перечень характеристик, которые, по Вашему мнению, дали бы Вам другие люди? Что мешает Вам это сделать?

Теперь обратимся к содержанию тех слов, которыми Вы себя охарактеризовали. Точно так же, как при анализе ответов на предыдущий вопрос, есть смысл считать, что в начале списка стоят те характеристики, которые для Вас привычны. Скорее всего, они наиболее тесно связаны с Вашим образом себя, составляют как бы ядро этих представлений. Это — то, что Вы привыкли учитывать, действуя, общаясь, планируя свое будущее. Согласны ли Вы с этим предположением?

Подсчитайте, какую часть Вашего списка занимают характеристики, которые Вы в себе цените, какую — те, от которых Вы хотели бы избавиться. А как относятся к этим свойствам Ваши друзья?

А как Ваши родители? (Или, по-другому, как отнеслись бы они к этим качествам, если бы о них узнали?) У кого из них оценки совпадут с Вашими? Есть ли в Вашем списке качества, которые Вы не оцениваете как хорошие или плохие? Это могут быть, например, те свойства, которые устраивают Вас в одних ситуациях и не устраивают в других. Именно эта часть наиболее ценна для Вашего развития. Есть смысл взглянуть на себя с интересом и любопытством, как на симпатичного в общем, но мало знакомого человека. И не спешите осуждать или хвалить этого человека за то, что Вам удастся о нем узнать. Каждый из нас — во многом незнакомец для себя, и прежде чем судить того незнакомца, его надо хотя бы понять.

2. ПРОЕКТИРУЙТЕ СВОЕ БУДУЩЕЕ. ЗАКОН ЭДИПА

Наверное, выполняя упражнения п. 1, Вы в какой-то момент засомневались в том, правильно ли Вы себя охарактеризовали. Может быть, Вы начали сомневаться уже тогда, когда написали три первых ответа на вопрос «Какой я?». Может быть, тогда, когда, продолжая перечень, обнаружили в себе прямо противоположные качества, или тогда, когда мы напомнили Вам, что Вы можете вести себя по-разному в разных ситуациях. Когда Вы начинаете вспоминать, как названное Вами качество проявляется в Вашем поведении, это может подтвердить Ваши представления о себе, а может сделать их более сомнительными. И у Вас возникнет вопрос: «Так какой же я на самом деле?».

Вспомните такой эпизод из сериала «Чип и Дейл спешат на помощь». Дейл с наслаждением летает на крыльях, как у летучей мыши, подхватывает Чипа, и они прекрасно летят вдвоем. И тут летучая мышь кричит ему: «Дейл, не забывай, что крылья не могут выдержать двоих!». Он испуганно смотрит на Чипа, на крылья, сбивается с ритма, и они кубарем падают вниз.

В одном психологическом исследовании было показано: когда студенток колледжа удалось убедить в том, что женщины могут осваивать математику не хуже мужчин (им рассказывали о выдающихся женщинах-математиках, обсуждали социально-экономические условия, в которых сложилось представление о неспособности женщин к математике, и т. п.), они действительно начали заниматься по математике так же успешно, как юноши (существенно лучше, чем те девушки, которым математику преподавали по той же программе, но с мифом об их неспособности к математике не боролись).

Все это порождает парадоксальные и невозможные для естественной науки отношения между знанием и его объектом:

характеристики объекта начинают зависеть от знаний о нем и изменяться при смене гипотез и теорий. (Это странное свойство деятельностных объектов обсуждал, в частности, В. А. Лефевр.) Оказывается, что здесь не всегда есть смысл различать знание и мнение, больше того — не всегда можно отличить истинное высказывание от ложного.

Это хорошо иллюстрирует эпизод, выдуманный Куртом Воннегутом («Завтрак для чемпионов»). Поздним вечером на темной улице известного писателя ударили по голове и ограбили какие-то хулиганы. Он ничего толком не запомнил: какие-то невесты откуда появившиеся темные фигуры. Когда его допрашивали в полиции, он так и сказал, что они были все сплошь темные. Полицейский спросил его, как он думает, кто они такие.

«Откуда я знаю, — ответил писатель, — может быть, они вообще прилетели с Сатурна».

На следующий день в газетах появилось сообщение об ограблении, где было указано, что писатель утверждает, что нападавшие на него были одеты в черное и принадлежали к банде «Сатурн». Как видите, это — заведомо ложное, не основанное ни на каких фактах утверждение.

В городе не существовало банды «Сатурн». Но на окраине жила компания парней, которые считали, что жизнь обидела их, а люди недооценивают. Прочитав про банду «Сатурн», они решили (чтобы выглядеть покруче) сделать вид, что к ней принадлежат. Они сделали себе черные куртки с надписью «Сатурн» и носились по ночам на мотоциклах по городу, пугая, а иногда и грабя прохожих. О банде «Сатурн» заговорили, ее начали бояться. Парни осмелели, они уже сами чувствовали себя настоящей бандой. К ним начала приходить молодежь. Очень быстро банда «Сатурн» стала большой и могущественной.

Так возникла банда «Сатурн», а совершенно ложное и бездоказательное утверждение газеты стало истинным. Этот фантастический пример прекрасно показывает механизм «превращения опасения в явь».

А. А. Пузырей называет эти странные отношения между объектом психологического познания и получаемым при этом знанием «законом Эдипа». Особенность возникающей здесь ситуации можно условно зафиксировать в виде «закона Эдипа» (не следует сблизить его с фрейдовским понятием «комплекса Эдипа»). Тот, кто впервые сформулировал в свое время этот «закон Эдипа», имел в виду одну действительно удивительную особенность хорошо известной античной истории об Эдипе, мифа, а затем знаменитой трагедии Софокла.

Эта история начинается со страшного пророчества по поводу рождения героя, царского сына, пророчества, по которому он должен убить своего отца и жениться на своей матери, т. е. нарушить два,

пожалуй, самых главных табу, с незапамятных времен конституирующего человеческое нравственное сознание. И вот, с того момента, как было получено это пророчество, сначала жизнь родителей героя, а затем и его собственная жизнь направлены прежде всего на то, чтобы избежать исполнения этого предсказания. Но каким-то роковым образом (а античная трагедия и есть, как мы знаем, прежде всего «трагедия рока»), по воле как бы даже незримо действующих злых сил, чем больше старается герой своими действиями отвести от себя свою участь, тем верней и необратимей пророчество сбывается.

Эта связь настолько явная, что можно даже спросить: что было бы, если бы герои не пытались избежать предсказания, не предпринимали бы отчаянных усилий отвести от себя рок, — произошли бы предсказанные события? Стоит задать такой вопрос, как мы начинаем понимать, что, скорее всего, возможно и к своему изумлению, мы должны будем ответить на него отрицательно: что в последнем случае все эти ужасные накликаемые пророчеством события, вероятно, и не произошли бы. Ибо они действительно были в каком-то смысле им «накликаны», т. е. свершились только в силу того, что герои имели знание о том, как должна сложиться их судьба, в силу того, что было получено, а затем и передано героям определенное знание об их судьбе, о грядущих, ждущих их событиях.

И только в силу того, что это знание «сработало», что оно определенным образом было включено в жизнь и действия людей, оно, это знание, и оказалось «истинным». Если бы не было этого знания о роковых событиях или если бы знание не было передано или включено в действия героев, то, по всей видимости, предсказанных событий могло и не произойти или даже они наверняка бы не произошли.

Встречаясь с такими особыми случаями развития, с такого рода развивающимися объектами, когда развитие осуществляется в силу осуществления специальных, в частности «психотехнических», действий, мы оказываемся в ситуациях, во многих отношениях родственных той ситуации, которая проиллюстрирована «законом Эдипа».

Полученное в исследовании знание об исследуемом объекте затем включается в жизнь этого объекта (подчеркнем — того объекта, знанием о котором оно является, который в этом знании представлен) и, как правило, приводит к радикальной трансформации его движения, столь радикальной, что происходит смена законов, по которым осуществляется это движение. Иначе говоря, в данной истории факт получения знания принципиально в каждом случае приводит к изменению законов жизни объекта.

Итак, как следует из «закона Эдипа», факт получения знания о своих возможностях, будучи использован человеком для

планирования своих будущих действий, изменяет его возможности и создает новую траекторию его развития, отличную от той, какой она была бы, если бы он эти знания не получил. Если человек доверяет этому знанию (т. е. принимает как данность, что его особенности и возможности именно таковы), то оно «срабатывает» как «самореализующееся пророчество» (этот термин в последние десятилетия широко используется в западной психологии для обозначения влияния представлений о себе и своем будущем на жизнь).

Еще Л. С. Выготский показал, что человек может намного больше того, что он умеет и привык делать. И никакое психологическое исследование (точное, объективное и т. п.) не даст Вам ответа на вопрос, что Вы можете. Во многом это будет зависеть от того, как Вы спроектируете свое будущее.

Вопросы для самостоятельного размышления:

Я прошу Вас самостоятельно поразмыслить над вопросами:

1) Каким образом уверенность человека в том, что у него хорошие математические способности, может привести к тому, что у него действительно разовьются математические способности?

2) Как представление человека о том, что он рассеян и забывчив, будет реально ухудшать его память и внимание? Может быть, вы уже знаете примеры такого рода.

3. КОНСТРУИРОВАНИЕ СВОЕГО БУДУЩЕГО «Я»

Если Ваше желаемое будущее достаточно понятно для Вас, чтобы сформулировать несколько целей, Вы можете воспользоваться той формой записи, которую предлагает Дж. Г. Скотт.

Записи для определения того, чего Вы хотите:

1. Чего я хочу именно сейчас?
2. Чего я хочу через 3 месяца, 6 месяцев, 1 год, 5 лет?
3. Чего я хотел бы достичь в течение недели?
4. Чего я хотел бы достичь за 1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев, 1 год?
5. Какова наиболее важная цель среди этих целей?
6. Почему эта цель важна для меня?
7. Какие еще вопросы важны для меня сейчас?

Еще одно звено, где может рваться связь между желанием и действием, — это способность учесть, как зависят изменения, происходящие с Вами и Вашим окружением, от Вашей активности.

Каждый человек непрерывно воздействует на свое окружение. Он изменяет его своими действиями и бездействием, словами и

молчанием. Его отношения с людьми, его вещи, его знания, его возможности сохраняют «отпечатки» его действий — они могли бы быть другими, если бы он иначе поступил. Однако человек часто не обращает внимания на то, какие изменения в мире он порождает, не замечая побочные продукты и последствия даже целенаправленных действий. Еще труднее заметить результаты отказа от действия. Однако любой выбор человека влияет на то, что происходит с ним и вокруг него: если он промолчал там, где мог говорить, его молчание — это действие. Оно может иметь более значительные и яркие результаты, чем сказанное слово.

А насколько Вы умеете анализировать свои действия и их результаты? Попробуйте выполнить следующее упражнение.

УПРАЖНЕНИЕ 3

1. Перечислите, что Вы цените в своем настоящем. (Например, «У меня много свободного времени», «У меня есть человек, которого я люблю», «У меня есть деньги, чтобы модно одеваться»...) Записывайте все, что приходит Вам в голову, не задумываясь о порядке и приоритетах. Остановитесь, когда в Вашем списке будет не менее 10 пунктов.

2. Перечислите, что Вас не устраивает, беспокоит, мучит в Вашем настоящем.

3. Теперь вспомните свою жизнь за последние три года. Сколько Вам было тогда лет? Чем Вы занимались? Как проводили свое свободное время? Что Вас радовало? Что тревожило? С кем Вы проводили больше всего времени?

Перечитайте первый список и пометьте, что ценного для Вас появилось в Вашей жизни за это время.

Перечитайте второй список и пометьте, что неприятного в Вашей жизни за это время возникло.

Если вы обнаружите, что за эти три года Ваша жизнь утратила что-то привлекательное для Вас, запишите это.

И если за эти годы исчезло что-то, что портило Вам жизнь в прошлом, запишите и это.

Вы сравнили свое настоящее со своим прошлым. Запишите на отдельный листок список своих приобретений за эти три года (что в Вашей жизни стало лучше) и список своих потерь (что стало хуже). Если какой-то из списков оказался пустым, то Вы не совсем искренни с собой.

4. По каждому пункту каждого списка определите, что в Вашем поведении способствовало тому, что эти изменения произошли.

Это упражнение — не повод для самобичевания или самолюбования. У каждого человека найдутся за три года и те поступки, которые изменили его жизнь к лучшему, и те, что

изменили его жизнь к худшему. Постарайтесь заметить как можно больше. Если Вам будет сложно сохранить спокойствие и беспристрастность, представьте себе, что Вы анализируете жизнь другого человека — хорошо Вам знакомого, симпатичного, но другого. (Кстати это предположение очень близко к истине — Вы ведь уже другой, не такой как раньше.)

Если Вы писали свою психологическую автобиографию, можете использовать ее как материал для такого анализа.

5. Представьте себе, насколько хуже могло бы быть Ваше теперешнее положение, если бы Вы вели себя не так (плохо, опрометчиво, безответственно, глупо) на протяжении последних трех лет. Что ценное для Вас прошло мимо, если бы Вы действовали иначе? Какие дополнительные неприятности могли бы Вы себе создать? Каких потерь Вы избежали?

6. А что Вы могли бы сделать в своем прошлом, что сделало бы Ваше настоящее лучше, чем оно есть на самом деле?

Вы можете повторять это упражнение, выбирая различные временные интервалы между прошлым и настоящим. Можете направить анализ на различные стороны своей жизни (учеба, отношения с близкими, материальное положение...).

Повторяя его, Вы не только сможете заметить имеющиеся у Вас возможности улучшения своей жизни, но и научитесь учитывать результаты и последствия своих действий, замечать имеющийся у Вас выбор, не позволять обстоятельствам что-то навязывать Вам.

Еще одно упражнение, позволяющее заметить зависимость Вашего будущего от Ваших действий.

УПРАЖНЕНИЕ 4

1. Обнаружьте пять поступков, которые Вы ежедневно осуществляете и которые, как Вам известно, ведут Вас к желаемому будущему. Эти действия могут быть, казалось бы, незначительными, как чистка зубов. Это может показаться мелочью, но данный поступок содействует Вашему желанному будущему, в котором у Вас будут собственные здоровые зубы. Другим поступком может быть выражение привязанности к тем, кого Вы любите. Это делает вклад в будущие значимые и существенные отношения. Возможно, Вы сможете обнаружить много таких поступков, но на данный момент достаточно пяти. Теперь запишите их.

2. Осознав полезность этих поступков, определите, каким образом каждый из них является доказательством определенного качества. Например, чистка зубов могла бы быть доказательством того, что Вы добросовестны, или ухожены, или ответственны. Проявление привязанности может быть доказательством того, что Вы любите, или это может быть еще одним проявлением ответственности. Прежде чем отправиться дальше, установите это.

3. Общим для всех этих поступков является то, что все они ведут нас к желаемому будущему. На какое-то время представьте то положительное будущее, которое Вы создаете, поступая таким образом. Убедитесь в том, что это будущее — как раз то, что Ваше будущее «Я» хочет и ценит. Теперь установите, как отсутствие этих поступков могло бы привести Вас к нежелательному будущему. Представьте будущее, которое откроется Вашему взгляду, если Вам не удастся осуществить эти пять поступков. Непременно завершите этап, прежде чем перейти к следующему.

4. Теперь установите четыре поступка, которых следует избегать, если Вы не хотите испытать ужасные последствия. Это могут быть такие поступки, как воровство, ложь, плохое обращение с другими людьми, неуплата долгов, игнорирование потребностей любимых Вами людей. Возможно, Вы не употребляете алкоголь, не едите красного мяса или не обманываете близких. Все это — примеры поступков, которые могли бы привести к тому, что Вы стали бы плохо относиться к себе или столкнулись еще с какими-либо ужасными последствиями. Таким образом, на этом этапе Вам нужно определить четыре поступка, которые Вы не совершаете, и счастливы тем, что воздерживаетесь от совершения подобных действий. Напишите перечень этих поступков.

5. Можете ли Вы добавить к этому перечню что-то из того, что Вы делаете сейчас и хотели бы перестать делать? Если нет, то что вам мешает? Допишите пятый пункт.

6. Представьте позитивное будущее, к которому вы направляетесь вследствие неучастия в этих пяти нежелательных поступках. Представьте продвижение к желательному будущему по дням, неделям, месяцам. Затратьте на это столько времени, сколько нужно, чтобы представить каждый этап детализированно, отчетливо, ярко, осязаемо. Таким образом, Вы можете понять и оценить, что с каждым днем, когда Вы не совершаете эти поступки, Вы становитесь на шаг ближе к осуществлению Вашего желаемого будущего и на шаг дальше от нежелаемого и неприятного будущего. Прежде чем читать дальше, сделайте каждый из этих этапов Вашего будущего реальным и побуждающим.

7. После того как Вы исследовали этапы Вашего прогресса, установите качества и свойства, которые Вы проявляете, не совершая этих пяти поступков. Как Вы проявляете такие качества, как верность, честь, забота, ответственность, компетентность, мудрость (и любое другое, что вам подходит), не совершая тех поступков, которые Вы определили как потенциально вредные или саморазрушающие.

Поступки, которые Вы реально совершаете (или не совершаете) могут служить доказательством того, что Вы являетесь тем, кем Вам хотелось бы быть. Непременно время от времени пополняйте Ваш

список того, что Вы делаете и чего Вы не делаете. Добавляя по одному поступку, Вы поможете себе в установлении целей, на которые можно надеяться и которых можно достичь.

Каждый поступок, который Вы добавляете в Ваш список, даст Вам средство контроля за продвижением. Это также дает Вам основания для переживания чувства собственной значимости. Перед тем как уснуть, вновь просмотрите свой список поступков, которые следует и не следует совершать, и вознаградите себя чувством удовлетворения за свои поступки в настоящем, а также за то, что благодаря им Вы направляетесь к будущему, которое стоит иметь.

4. КАК ВЫ ГОВОРИТЕ?

Ответьте для себя на следующие вопросы:

— Может ли язык, на котором говорит человек, породить в нем презрение к людям?

— Могла ли «людоедка» Эллочка стать индивидуальностью?

— Что получается, если вы советуете человеку не расстраиваться?

— Как можно запрограммировать себя на то, чтобы быть несчастным и глупым? Многие считают, что язык всего лишь оформляет мысли человека и его опыт и заслуживает тем самым не большего внимания, чем обертка от конфеты для того, кто собирается эту конфету съесть. Но проведенные в XX в. исследования показали, что это не так. От языка, на котором говорит человек, зависит, что и как он увидит в окружающем мире, что будет считать очевидным, о чем сможет мыслить. Например, люди, как правило, не замечают, что даже их обыденное поведение программируется теми словами, которые они употребляют.

Примерно полвека назад американский пожарный Э. Сепир обратил внимание на то, что если на цистерне из-под бензина написано «пустая», около нее может закурить и бросить окурки даже человек, который прекрасно знает, что в «пустой» цистерне из-под бензина остаются его пары, которые более пожароопасны, чем сам бензин.

В этом случае поведение человека зависит не от его знаний, а от слов и привычной связи «пустого» и «не заслуживающего внимания», «безопасного». Примерно одновременно с Э. Сепиром этнограф Б. Уоф показал сходные закономерности, анализируя поведение людей, принадлежащих к различным культурам. После работ этих авторов зависимость поведения и интеллектуальных возможностей человека от языка и привычных форм оперирования с ним была обнаружена на самом различном материале. Интеллектуальные привычки и стереотипы, мешающие человеку в любой новой ситуации, — это во многом привычки употребления языка. Все это верно и относительно способности осознавать и понимать себя.

То наши особенности, которые мы можем назвать, приобретают для нас большее значение, чем неназванные. Названное более устойчивое, чем неназванное. Обозначив словом какую-нибудь свою особенность, мы получаем возможность думать о ней, учитывать ее в своих планах, ждать от себя ее проявления. В. А. Лефевр, интересный философ и любитель парадоксов, сказал, что действительность — это система, превращающая опасения в явь. Один из механизмов этого — выражение опасения в речи. Недаром во многих религиях запрещается называть злого духа: названное всегда более реально, чем неназванное.

И человек, однажды сильно испугавшийся и сказавший себе: «Я — трус», окажется потом более трусливым, чем если бы он себе этого не говорил, потому что он уже будет ждать от себя трусости, а возможно, и успеет оправдать себя за нее и найти «объективные обстоятельства», порождающие его трусость. Но в то же время обозначение словом какой-то своей особенности позволяет задуматься над ней и найти способ ее изменить, если она вас не устраивает.

Различные языки открывают человеку разные возможности описания себя. Чем больше в языке слов и выражений, относящихся к внутреннему миру человека, к особенностям его личности, тем больше он позволяет понять и описать себя, тем больше возможностей у говорящего на этом языке человека изменить себя, тем больше различий между собой и другими людьми он может заметить и развить.

Язык — это одна из форм, в которых существует и передается из поколения в поколение сложившаяся в обществе программа развития внутреннего мира человека. Не надо думать, что он формируется только целенаправленным воспитанием. Независимо от целей воспитателей, их методов и самого факта их существования устройством языка предзадано, насколько сложным и дифференцированным будет внутренний мир человека, какие качества ему будет легче всего в себе заметить.

Человечески обычно нетрудно обнаружить, что его воспитывают, и понять, каким его хотят сделать. Но язык, на котором он говорит, настолько привычен, что он не замечает, как, усваивая его, он незаметно программирует свое поведение и развитие. Кстати, благодаря этому изменение языка является мощнейшим рычагом воздействия на внутренний мир человека.

Одной из замечательных находок романа Дж. Оруэлла «1984» была описанная «новояз» — языка, специально созданного тоталитаризмом, чтобы обезопасить себя от какого бы то ни было свободомыслия. Особенностью этого языка было то, что из него исключались слова, обозначающие такие ситуации и состояния, которые могли бы быть для человека желанными. «Новояз» не употреблял вместо слова «сытость» слово «не голод», вместо слова «радость» слово «не горе» и т. п. Такое устройство

языка не позволяет человеку думать о желаемых событиях — они оказываются максимально расплывчатыми и неопределенными, а воспоминания о них становятся неустойчивыми и неуловимыми. Зато в центр сознания такой язык выталкивает нежелательные состояния. Потеряв возможность стремиться к желанному, человек здесь обречен вечно убегать от нежелательных состояний.

Интересно, что почти все слова нашего языка (это верно и для английского), обозначающие внутренние свойства человека, несут в себе оценку («жадный», «остроумный», «вспыльчивый», «трудолюбивый»...). Любитель парадоксов может задуматься над тем, что, может быть, жадным быть хорошо, а трудолюбивым — плохо. Но при этом самые разные люди примерно одинаково классифицируют слова, обозначающие свойства человека, на те, которые имеют положительное значение (похвала), и те, которые имеют отрицательное значение (порицание).

И русский, и английский языки немного напоминают «новояз», когда речь идет о характеристиках человека: и в том, и в другом количество слов и выражений, обозначающих отрицательные характеристики человека, больше, чем тех, которые соответствуют положительным качествам. В русском языке это различие ярче.

По данным Е. Ф. Арсентьевой, из фразеологизмов, обозначающих качества человека, в русском языке 72 % имеют негативное (осуждающее) значение (в английском 66 %). При этом вообще фразеологизмов, обозначающих качества человека, в русском языке примерно в 1,7 раза меньше, чем в английском. Может быть, приписываемая обычно русской интеллигенции склонность к «самоедству» предопределена особенностями русской лексики? На русском языке гораздо легче быть недовольным собой, чем хвалить себя.

Но ведь люди по-разному используют возможности, данные им языком. Они могут иметь больший или меньший словарный запас, говорить на жаргоне или диалекте. Эллочка, названная И. Ильфом и Е. Петровым «людоедкой» за то, что во всех случаях жизни обходилась 30 словами, говорила на русском языке, но это был другой язык, чем язык Л. Толстого. Ее сознание и внутренний мир определялись не возможностями русского языка вообще, а особенностями усвоенной ею лексики и грамматики. У Элочки не было никаких шансов стать индивидуальностью.

Известно, что возможности человека зависят не только от используемой им лексики, но и от привычных ему грамматических форм. Американский психотерапевт Дж. Гриндер специально анализировал грамматику психотерапевтической работы. Он и его коллеги обнаружили, что есть несколько грамматических форм, помогающих человеку сохранять и усиливать свои психологические проблемы.

Одна из них — это формулирование своих желаний, целей, опасений, используя грамматическую форму отрицания. Например, менеджер идет на ответственную встречу и говорит себе: «Самое главное — не волноваться. Но я — не круглый идиот, и таких глупостей, как в прошлый раз, больше не сделаю...».

Дж. Гриндер, его постоянный соавтор Р. Бэндлер (и другие сторонники созданного ими направления в практической психологии) считают, что мозг человека устроен таким образом, что наши психические автоматизмы как бы отбрасывают частицу «не». Таким образом, менеджер подталкивает себя к тому, чтобы волноваться, делать глупости и быть круглым идиотом.

Точно так же (по их мнению) воздействует на человека обращенная к нему речь другого (совет, приказ). Вы, наверное, замечали, как часто ребенок двух-трех лет в ответ на запрещение делает все с точностью до наоборот. После «Не лезь на стол» — лезет, после «Не бери карандаш» — берет. В этом возрасте за таким поведением еще не стоит желание «сделать назло» или доказать свою независимость. Первый в жизни человека кризис негативизма приходится на возраст примерно в три года. Можно предположить, что тут срабатывает тот же механизм, превращающий запрет в приказ сделать то, что запрещено.

С возрастом человек привыкает преодолевать этот позыв, но механизм сохраняется, и чем сложнее ситуация, в которой находится человек, тем беззащитней он перед своими автоматизмами. Может быть вы замечали: если человеку, впервые вставшему на коньки или пообравшемуся на велосипед, крикнуть «Не упади!», он потеряет равновесие. Поэтому, когда вы говорите, например, идущему на экзамен «Не волнуйся!», вы объективно усиливаете его волнение. И не удивляйтесь, если человек, которому вы сказали «Не расстраивайся!», в ответ расплечется. Ведь этой фразой вы невольно дали ему команду расстраиваться.

В одном американском колледже провели эксперимент. Студентов попросили записывать на диктофон все, что они говорят себе, планируя свои действия, оценивая себя, анализируя то, что они делают. После небольшой тренировки желающим дали портативные диктофоны и они начали жить своей обычной жизнью. Но восемь часов в сутки они наговаривали на диктофон то, что раньше всегда произносили про себя.

Оказалось, что около 70 % планов, самоприказов, и даже (!) похвал себе формулировались ими через самоотрицание («Не терять времени», «Не беспокоиться», «Не такой псих, как этот Джонс», «Не осел», «Не обращать внимания» и т. п.). Затем их тренировали употреблять прямую форму глагола и существительные без отрицаний («Быть собранным», «Быть спокойным», «Хорошо рассчитывать свое время», «Настойчиво продолжать то, что начал делать», «Быть.

последовательным»...). В результате тренировки процент негативных команд снизился до 30-40, а испытуемые стали чувствовать себя спокойнее и увереннее.

Другой опасной для нас грамматической формой является привычка обозначать свои действия, чувства и состояния существительными (а не глаголами или прилагательными).

Дж. Гриндер обнаружил, что обозначение своих состояний и переживаний существительными делает их устойчивее, консервирует эти состояния. Во-первых, существительными мы обозначаем то, что в мире устойчиво, и поэтому, назвав свое состояние существительным, человек начинает относиться к нему, как к чему-то постоянному. Во-вторых, Вы можете увидеть, что первые фразы из пары явно не окончены. Так и хочется спросить: «Чего боишься?», «Что решил?», «О чем тревожишься?». А ответив себе на такие вопросы, человек нередко замечает, что повод для страха или обиды слишком мелок, а решение хоть и принято, но не окончательное. И наконец, обозначая свои состояния и чувства существительными, человек может поддаться соблазну сделать их грамматическим и логическим подлежащим. Таким образом, человек выражает (и закрепляет!) в своей речи, что его чувства и состояния действуют обособленно, как бы помимо его воли — не он управляет ими, а они сами возникают, остаются, переполняют его, захватывают и т. д.

Упоминание о себе в грамматической форме дополнения, обстоятельства или в страдательном залоге является еще одной формой речи, консервирующей проблемы.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Обратите внимание на то, в какой форме Вы даете советы или команды. Найдите для всех привычных Вам негативных фраз позитивные аналоги, т.е. попытайтесь выразить то же самое в позитивных утверждениях. Попробуйте давать советы только в позитивной форме. Проверьте, изменилась ли реакция на Ваши советы.

5. ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ СЕБЯ?

«Каждый мог бы в чем-то достигнуть больших высот, кабы знал свои преимущества. Большинство людей насилуют свою натуру и потому ни в чем не достигают превосходства. Легкий успех льстит страстям, но время приносит запоздалое разочарование».

Б. Грасиан

Чем бы Вы ни занимались, для того, чтобы «рассчитывать на себя», быть управленцем, надо как минимум хорошо себя знать.

Что может быть интереснее, чем познание самого себя! «Кого мы в первую очередь ищем на групповой фотографии?» — спрашивает Дейл Карнеги. И отвечает: «Себя!». Только убедившись, что с любимым существом все в порядке, человек начинает замечать окружающих. Так отложите все мелочное и займитесь тем, что притягивает человека больше всего, — загадками своего внутреннего мира.

Процесс самопознания имеет разную степень глубины. Иногда это развлечение с пользой, иногда — серьезные, вдумчивые наблюдения, которые помогают найти свое место в мире и сориентироваться во взаимоотношениях с людьми, а иногда — это драматический процесс. И не только потому, что вызван какими-то драматическими обстоятельствами в прошлом или противоречиями в воспитании, а в силу особенностей предмета.

Попробуйте наблюдать за своей походкой: как Вы ставите ногу при очередном шаге, как при этом разворачиваете стопу и сгибаете ногу в коленном суставе (на сколько градусов?) и куда именно, на каком расстоянии от носка опорной ноги Вы ставите пятку другой? Как только Вы зададитесь подобными вопросами, походка станет неуверенной, скованной, вы обязательно ошибетесь или сделаете какое-то нелепое, смешное и неуклюжее движение так, что со стороны это будет напоминать походку тяжелобольного или человека в состоянии алкогольного опьянения.

Наблюдение за своим поведением или чувствами разрушает нормальное течение психической жизни: целесообразные автоматические действия и естественные эмоциональные процессы прерываются и начинают регулироваться сознанием, которое не только не приспособлено для этого, но, как правило, и не может более или менее удовлетворительно отразить всю глубину и сложность происходящих в подсознательной сфере процессов. Больше оснований ожидать, что годовалый ребенок прочитает студентам лекцию по курсу высшей математики, чем предполагать, будто сознательные произвольные действия могут заменить подсознательные и непроизвольные в критические минуты ответственных решений.

Драматизм процесса самопознания именно в том и состоит, что познавательный интерес рано или поздно наталкивается на реально существующую ткань психики и разрушает то, что дорого для личности. «Сознание — яд, средство самоотравления для субъекта, применяющего его на самом себе. Сознание — свет, бьющий наружу, сознание освещает нам дорогу, чтобы не споткнуться. Сознание — это зажженные фары впереди идущего паровоза. Обратите их светом внутрь и случится катастрофа»*.

* Пастернак Б. Доктор Живаго. — М., 1992. — С. 180.

Человек может быть спокоен и счастлив только тогда, когда нет запретных зон и плодов, к которым неизбежно влечет упрямая любознательная человеческая сущность. Ведь кроме ада существует и рай самопознания, открывающийся почти каждому в юношеском возрасте. Это целый мир чувств, вселенная переживаний, которыми делятся влюбленные или близкие друзья, обретая чувства близости, доверительности, гармонии и понимания, радуясь и удивляясь встрече таких исключительных и неповторимых личностей.

Самопознание может быть менее опасным, а результаты рефлексии весомее, если знать заранее, что случайные фразы, оценки, и — как ни странно — самооправдания, играющие роль защиты личности, делают ее более уязвимой. Обыденному сознанию представляется, что познание себя может протекать подобно тихому уединенному лабораторному исследованию какой-либо загадки живой клетки, тайны фотосинтеза и т. п. И даже непонятно, какие тут могут быть опасности и о какой уязвимости вообще может идти речь? Микроскопы, реторты, колбы, приборы со стрелками, бумага, карандаш — что же тут опасного? Это же не работа с радиоактивными или ядовитыми веществами! Да и кто может угрожать? Уж не внутренний ли голос? Но его слышат только психически больные...

А между тем постоянное присутствие и свидетельство другого при рассмотрении самых потаенных уголков свѐей души — это не исключение, а правило. Такой внутренний «обобщенный человек» формируется в результате нашего общения с другими людьми, усвоения норм и правил жизни в обществе.

Многие выдающиеся личности пытались освободиться от его влияния, быть искренними наедине с собой, и ни у кого это не получалось. В их дневниках мы находим портрет либо приукрашенный, либо искаженный следами самобичевания. Все это делается в угоду внутреннему собеседнику, который одинаково умеет льстить и преследовать свою жертву. Он может похвалить, приписать то, чего недостает человеку, обвинить в возможном нарушении нравственных норм, отсутствии любви к ближнему, темных помыслах и чувствах...

Он видит все, но, навязывая проблему, обычно сам не задает вопросов, которые заставляют человека искать самооправдания. Все, что мучит нас в процессе самопознания, постоянно оказывается как бы уже произнесенным, рождаясь сразу в прошлом, припоминаясь, а не воспринимаясь (скорее всего, это так и есть на самом деле), пузырится видимостью настоящего на поверхности сознания. Подобный внутренний диалог значительно осложняет самопознание, заставляя человека нагромождать самооправдания или показавшиеся надежными умозрительные оценки, суждения, все, что представляется удобным в защите личности.

Вот эти-то нагромождения полезно научиться отбрасывать в критические моменты познания, причем непременно все до единого, включая и те, что поначалу льстили нашему самолюбию и продолжают казаться интересными, приятными и ценными, а порой и единственно спасительными. Только таким образом можно на время решительно прервать опасный диалог, чтобы попытаться в неясном и расплывчатом, все время ускользающем собеседнике узнать знакомые приемы, манеру спорить и аргументировать.

ТЕСТ «ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ СЕБЯ?»

«Познай самого себя, и ты познаешь Вселенную и богов».

Сократ

«Это (бесконечно большое) — внизу, оно вверху, оно сзади, оно впереди, оно справа, оно слева Оно — весь этот мир

Далее поучения относительно «я»
Я — внизу, я — вверху, я — сзади, я — впереди, я — справа, я — слева. Я — весь этот мир».

Поучения Санаткумары,
Чхандогья-упанишада

ЧТО ЗНАЧИТ ПОЗНАТЬ СЕБЯ?

Вопрос звучит несколько странно. Но, может быть, он покажется более интересным и содержательным после знакомства с тестом, предлагаемым ниже.

Не пытайтесь кому-то что-то доказать, выбирайте только тот вариант ответа в каждом вопросе (сформулированном в утвердительной форме), который ближе всего к вашим реальным действиям. Не надо отступать, если ни один ответ не удовлетворяет вас или, наоборот, нравятся все — нужно все равно отдать чему-то предпочтение, иначе результаты теста будут искажены.

1. Познание себя — это:

- а) развлечение;
- б) радостное открытие нового;
- в) страдание;
- г) трудная, но интересная работа.

2. Когда меня что-то неприятно поражает в действиях других, я:

- а) внутренне осуждаю, но не вмешиваюсь;
- б) высказываю возмущение или пытаюсь убедить человека не делать так;
- в) меня захватывает поиск смысла и причины таких действий;
- г) принимаю человека таким, каков он есть.

3. Человека надо оценивать:

- а) по результатам его действий;
- б) по результатам с учетом мотивов поведения;
- в) в первую очередь по мотивам действий и чувствам;
- г) человека вообще никак не надо оценивать.

4. Когда человек не хочет иметь четкие жизненные цели и из-за этого часто не может добиться успеха в материальных вопросах и продвижении по службе, вы считаете, что:

- а) он просто глуп и непрактичен;
- б) ему не повезло с воспитанием;
- в) это издержки в развитии творческой личности;
- г) человек интенсивно развивается.

5. Интереснее всего изучать:

- а) необычные явления природы и парапсихологию;
- б) личность выдающихся людей и гениев;
- в) внутренний мир своей личности;
- г) общие закономерности человеческой психики.

6. Мотивы своих поступков я осознаю:

- а) всегда в момент, предшествующий действию;
- б) по преимуществу в момент свершения действия;
- в) чаще уже после свершения поступка;
- г) убежден, что мотивы действий человека всегда неосознаваемы.

7. Ошибки в познании себя:

- а) меня редко занимают;
- б) стараюсь устранить, используя представляющиеся возможности;
- в) меня постоянно занимают;
- г) ранее постоянно занимали, а сейчас я использую каждый удобный случай для самоанализа.

8. Узнать что-то новое о себе — это:

- а) интересно;
- б) не только интересно, но и всегда полезно;
- в) значит найти объяснение вопросам, которые занимали меня длительное время;
- г) значит перестроить свое поведение и личность.

9. Самопознание — это:

- а) способ проведения досуга;
- б) средство достижения профессиональных и жизненных целей;
- в) «проклятие» и необходимость для каждого человека;
- г) цель и смысл жизни.

10. Процесс самопознания:
- а) не мешает работать и отдыхать;
 - б) помогает правильно действовать;
 - в) иногда помогает, а иногда вредит, мешает жить;
 - г) всегда помогает, если научиться правильно действовать.
11. Изучение рефлекторной деятельности мозга:
- а) помогает мне лучше понять человеческую психику;
 - б) является необходимым условием и основой познания себя;
 - в) вредит самопознанию;
 - г) отвлекает от самопознания.
12. Дать объективную характеристику знакомому человеку для меня:
- а) довольно легко;
 - б) требует дополнительных усилий;
 - в) практически никогда не удается;
 - г) предпочитаю описать, как он на меня подействовал.
13. Я стараюсь лучше узнать себя потому, что:
- а) это интересно;
 - б) всякое знание полезно и может пригодиться в жизни;
 - в) не могу этим не заниматься;
 - г) так я решаю практически все существенные проблемы.
14. Результаты психологического тестирования являются:
- а) «фотографией» на память;
 - б) авторитетным диагнозом личности;
 - в) первичной гипотезой для изучения человека;
 - г) одним из вариантов упрощенного представления о личности.
15. Если вы видите человека, который уверен, что он добр и чуток к людям, значит:
- а) у него есть достаточные основания;
 - б) он может ошибаться, но по преимуществу оказывается прав;
 - в) он постоянно борется со своим равнодушием, высокомерием и жестокостью;
 - г) ему свойственны равнодушие и жестокость или же он неизбежно движется в этом направлении.
16. Если человек имеет силу воли, то он:
- а) счастливый человек, способный всегда добиться успеха;
 - б) добьется многого;

- в) недостаточно интеллектуально развит;
- г) чаще всего догматичен и способен только к однозначным решениям.

17. Когда человек постоянно борется со своими недостатками, то:

- а) другие «салятся ему на голову»;
- б) в конце концов достигает победы;
- в) он развивается как личность;
- г) он не знает, как это делать более эффективно.

18. В познании себя и других я предпочитаю:

- а) верить только своим глазам и фактам;
- б) опираться на логику и советы специалистов;
- в) опираться на собственную интуицию;
- г) опираться на психологические идеи, проверенные на личном опыте

19. Когда неприятные переживания по поводу неудачи или каких-то событий в прошлом усиливаются, я чаще всего:

- а) обсуждаю их с друзьями и знакомыми, чтобы получить поддержку и успокоиться;
- б) стараюсь отвлечься, занимаясь любимым делом, слушая музыку и т. п.;
- в) решаю все-таки разобраться до конца, чтобы в будущем знать, как надо поступать;
- г) отбрасываю все свои предположения и самооправдания и тем самым успокаиваюсь, чтобы вернуться к проблеме позже

20. Человек, отчаянно ругающий себя за низкий поступок, скорее всего:

- а) чувствует свою вину и стыдится своего поступка;
- б) имеет совесть и стремится стать лучше;
- в) переживает радость и гордость от осознания своей способности преодолевать зло в себе,
- г) хочет простить себя, чтобы впредь поступать точно так же.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Подсчитайте, сколько раз Вы выбрали ответы «а», «б», «в», «г». Если больше всего ответов «а» или «б», то Вы — человек практического склада ума. Вы считаете, что у Вас нет глубоких психологических проблем, требующих самопознания, поэтому почти не имеете опыта самоанализа. Большинство внутренних противоречий представляется Вам следствием внешних причин и конфликтов. Поэтому наряду с успехами в практической деятельности Вы можете неожиданно столкнуться с неудачами и разочарованиями личного плана

Подумайте, не смешиваете ли Вы близкие по ощущению, но противоположные по содержанию жизненные ценности: острые ощущения и яркие, эмоциональные впечатления с ощущением подлинного счастья; дружеское времяпрепровождение с эмоциональной близостью и теплотой; успокоенность или беспечность с равновесием духа; тревожность и мнительность с чуткостью и чувствительностью; обмен информацией или новостями с дружеским общением и т. д.

Если у Вас больше ответов «а», чем «б», то скорее всего Вы к тому же чувствуете себя человеком, у которого все еще впереди. В таком случае используйте Ваши сильные стороны — оптимизм и непосредственность восприятия — для углубления самопознания и Вы добьетесь успеха. Помешать Вам может нерегулярность занятий, слишком жесткие и однозначные установки и оценки, прочно усвоенные в учебных заведениях или в семье. Резкое изменение официальных ценностей, норм и оценок, свойственное периодам социальных потрясений и перемен, может провоцировать крайности в Вашем поведении, агрессивность или разочарование от потери нравственной опоры.

Если больше ответов «б», то Вы способны к систематической работе по самопознанию, которую успешно можете сочетать с практическими делами. Вы — либо профессиональный педагог, либо имеете склонность к педагогической деятельности. Вы достаточно твердо и ответственно стараетесь смотреть на свою жизнь и на все, что происходит рядом, но Вас может подвести привычка доверять словам и авторитетам больше, чем чувствам. Вы пока не готовы принять противоречия и парадоксы человеческой психики.

Проверьте, не оторваны ли Ваши знания о себе от Ваших действий, не накопились ли среди них случайные и непроверенные мнения, оценки, утверждения и т. п.? Не является ли Ваша работа по саморазвитию лишь желанием избежать внешних конфликтов, привычкой требовать от себя того, что ожидают (или ранее строго требовали) значимые для Вас другие?

Если больше всего ответов «в», то Вы склонны к изучению психологии и вынуждены сочетать самопознание, которое постоянно занимает большую часть свободного времени, с работой и учебой по другой специальности. Лучше все-таки заняться психологией всерьез и профессионально изучать те проблемы, которые Вас волнуют.

Вам трудно решиться на какое-то практическое действие. Вас постоянно одолевают сомнения, но зато Вы достигли многого в созерцании своего внутреннего мира и в интуитивном понимании сути человеческой психики, ее сложности, противоречивости. Чувствительность и умение замечать тончайшие движения души могут сочетаться у Вас с грубыми ошибками, конфликтами и практическим

неумением строить комфортные взаимоотношения с окружающими. Самопознание — скорее Ваша судьба, чем сознательный выбор, но в перспективе Вы сможете успешно решить волнующие Вас проблемы.

Если больше всего получилось ответов «г», то Вы — профессиональный психолог или психотерапевт, возможно писатель и т. п. Во всяком случае, независимо от профессии у Вас есть основания считать себя «знатоком человеческих душ», и Вы полагаете, что знаете даже слишком много о человеке вообще и о себе — в частности. Но эта уверенность может подвести Вас иногда в самых простых ситуациях.

6. ПОРТРЕТ ЛИЧНОСТИ

Сочетание максимально и минимально выраженных свойств или черт позволяет уточнить не только общую структуру личности, но и ее грани в отдельности.

Становясь автором портрета своей собственной души, надо помнить, что она живая, и любая крайность, выявленная психологическими тестами, является не застывшей смальтой, а напряженным качеством, содержащим в себе противоположности. Одни крайности при этом могут компенсироваться, дополняться другими и даже средневыраженными свойствами. Большинство из нас соединяют в себе противоположные качества. Это надо учитывать при создании «портрета личности», памятуя, что все проявления личности — и крайние, и средние — одинаково полезны и необходимы человеку. И анализ различных тестов требует сопоставления их результатов.

Понимание сложностей и трудностей необходимо не для того, чтобы ничего не делать и упускать возможность лучше понять себя, а для того, чтобы не упростить проблему.

Известно, что чем проще видится проблема, тем проще и однозначнее решение. Последнего как раз и хотелось бы избежать.

Как и всякий портрет, психологический не может быть однозначным и одинаковым при условиях, что это не фотография, а творческий процесс. А что касается технологии создания — в отличие от содержания, то здесь можно воспользоваться несколькими советами.

1. Не бойтесь противоположностей. Иногда оказываются реальными казалось бы невозможные сочетания: утонченность и стремление к независимости, застенчивость и властность, как в характере Петра I, и т. п.

2. Не стоит «загонять себя» в какой-то определенный тип личности. Речь идет о том, чтобы поразмышлять о связи конкретных проявившихся особенностей. Важно не получение какого-то

однозначного представления о себе, а преодоление стереотипа «несовместимости» несходных и противоположных качеств личности в одном человеке и умение отличать свойства, близкие по содержанию. При этом важно учитывать, что в конкретном поступке человека, как в фокусе линзы, сосредоточиваются самые различные мотивы, как правило смутно осознаваемые им. Сотни разнообразных побуждений могут привести к одним и тем же следствиям.

3. Для личности хуже всего пытаться жить чужой индивидуальностью, взяв за образец совершенно несовместимый со своей психологией «тип личности».

4. Постигание и осмысление подлинных масштабов своей личности является одним из самых ценных и позитивных результатов, поскольку меняет отношение человека к себе, освобождает его от случайных и примитивных схем, предрассудков обыденного сознания. А истинное знание и есть не что иное, как преодоление заблуждений. Поэтому не опасайтесь, что вам откроется бесконечная сложность собственной души.

Если и можно что-то узнать о себе, то пусть это будет догадка, расширение области предположений, увеличение сферы наблюдаемых явлений, а не жесткие рамки категоричных диагнозов, которые могут помешать не только видеть реальность, но и выбрать правильный стиль поведения, совершить свои неповторимые поступки.

5. Заглянуть в пространство личности, которое скрыто от нас, поможет «Окно Джогари». Эта схема была предложена американскими психологами Дж. Лафт и Г. Инграм. Каждый человек, по их мнению, несет в себе как бы четыре «пространства» своей личности. «Арена» охватывает общие знания своего «Я», это «пространство» открыто для меня и для других. Далее — то, что мы знаем, а другие — нет. «Слепое пятно» — что другие знают о нас, а мы не знаем. И «неизвестное» — что скрыто от нас и от других.

Получить мнение о себе со стороны значимых людей всегда полезно. Это заставляет задуматься над тем, не переоцениваем ли мы свое расположение к другим. Это не значит, что другие абсолютно правы, но ведь они испытывают на себе ваше воздействие.

Проникните в «Слепое пятно» и «Неизвестное». Для этого попросите четырех хорошо знающих вас людей ответить на вопросы, и протестируйтесь сами, чтобы сравнить ваши представления о себе с вашим образом в глазах других.

Если они согласны, что какое-то утверждение из списка подходит для вас, то пусть обведут его номер кружочком, если же это нельзя вам приписать, то никаких пометок делать не следует.

ТЕСТ Т. ЛИРИ

ВЫ — ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ:

1. Умеет нравиться.
2. Производит внушительное впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать.
4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством достоинства.
6. Независимый.
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие к человеку.
9. Способен быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Может быть искренним.
12. Критичен к другим.
13. Любит поплакаться.
14. Часто бывает печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается.

17. Способен быть критичен к себе.
18. Способен признавать свою неправоту.
19. Охотно подчиняется.
20. Покладистый. 21. Благодородный.
22. Восхищающийся и склонный к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищущий одобрения.
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи.
26. Стремящийся ужиться с другими.
27. Доброжелательный.
28. Внимательный и ласковый.
29. Деликатный.
30. Ободряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.

33. Способен вызвать восхищение.
34. Пользуется у других уважением.
35. Обладает талантом руководителя.
36. Любит принимать ответственность за общее дело.
37. Уверен в себе.
38. Самоуверен и напорист.

39. Деловитый, практичный.
40. Соперничающий.
41. Стойкий и крутой, где надо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый и прямолинейный.
45. Не терпит, чтобы им командовали.
46. Скептичен (относится ко всему с сомнением).
47. На него трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый, щепетильный.

49. Легко смущается.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.
53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в обращении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Щедрый.

65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значимости.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.
69. Хвастливый.
70. Надменный и самодовольный.
71. Думает только о себе.
72. Хитрый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Расчетливый.
75. Откровенный.

76. Часто недружелюбен.
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помнит обиды.
81. Склонный к самобичеванию.
82. Застенчивый.

83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.
88. Легко попадает впросак.
89. Легко поддается влиянию друзей.
90. Готов довериться любому.
91. Благорасположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует.
93. Прощает все.
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам.
96. Стремится помочь каждому.

97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого.
99. Распоряжается другими.
100. Деспотичный.
101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый.
106. Злой, жестокий.
107. Часто гневлив.
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный.
110. Проникнут духом противоречия.
111. Упрямый.
112. Неверчивый и подозрительный.

- 113. Робкий.
- 114. Стыдливый.

- 115. Услужливый.
- 116. Мягкотелый.
- 117. Почти никому не возражает.
- 118. Навязчивый.
- 119. Любит, чтобы его опекали.
- 120. Чрезмерно доверчив.
- 121. Стремится снискать расположение каждого.
- 122. Со всеми соглашается.
- 123. Всегда со всеми дружелюбен.
- 124. Всех любит.
- 125. Слишком снисходителен к окружающим.
- 126. Старается утешить каждого.
- 127. Заботится о других в ущерб себе.
- 128. Портит людей чрезмерной добротой.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Все вопросы разбиваются на восемь равных частей, называемых октантами. Подсчитывается количество баллов отдельно для каждой октанты. Вопрос, обведенный кружком, равен одному баллу. По каждой октанте сумма результатов не может быть больше 16 баллов, каждый из четырех человек может ответить положительно максимум на 4 вопроса. То же самое относится к вашим личным результатам: от нуля до 16 баллов по каждой октанте.

Если испытуемые (или Вы сами) ознакомились менее чем со 128 вопросами, то результаты обработать невозможно.

В зависимости от количества баллов определите характеристику по каждой из октант.

1-я октанта: ВЛАСТНОСТЬ — ЛИДЕРСТВО.

При умеренно выраженных баллах (до 8) Вас воспринимают как уверенного в себе человека, который умеет быть хорошим советчиком, наставником и организатором, способным обеспечить эффективное руководство группой. При средних показателях (9 — 12 баллов) окружающие дают Вам знать, что замечают Вашу нетерпимость к критике и считают, что Вы переоцениваете свои способности, проявляя черты властности по отношению к ним. При высоких баллах (выше 12) окружающие испытывают на себе такое давление с Вашей стороны, что склонны оценивать его как деспотизм, ваше стремление командовать и безапелляционным тоном поучать других, которое Вы, возможно, не замечаете, крайне их

угнетает и отталкивает, заставляет защищаться и избегать контакта с Вами.

2-я октанта: НЕЗАВИСИМОСТЬ — ДОМИНИРОВАНИЕ.

При умеренных показателях (до 8 баллов) Вас воспринимают как человека уверенного, независимого; соперничающего с окружающими, не переходя допустимых границ. Средние значения (9 — 12 баллов) означают, что Ваша независимость ощущается другими как склонность занимать определенную позицию в группе, постоянно противопоставляя свое особое мнение мнению большинства. При высоких баллах (свыше 12) окружающие убеждаются в том, что Вам присущи самодовольство, эгоизм и самолюбование. В свои действия и поступки Вы — 56 иногда, даже произвольно — вкладываете чувство собственного превосходства над окружающими.

3-я октанта: ПРЯМОЛИНЕЙНОСТЬ — АГРЕССИВНОСТЬ.

При умеренных баллах (до 8) Вы можете в глазах других обладать такими свойствами, как непосредственность, искренность, настойчивость в достижении цели. При более высоких баллах эти качества превращаются в чрезмерное упорство, упрямство, недружелюбие, доходящее до откровенной несдержанности, чрезмерной вспыльчивости. Если результат свыше 12 баллов, то окружающие убеждены в Вашей агрессивности.

4-я октанта: НЕДОВЕРЧИВОСТЬ — СКЕПТИЦИЗМ.

При умеренных показателях (до 8) о Вас сохраняется устойчивое представление как о человеке реалистическом, критически оценивающим свои мысли, поступки, не склонном менять свое мнение под давлением группы. Повышение суммы баллов свидетельствует о том, что окружающие начинают замечать обидчивость, нарастание критицизма, переходящего в негативизм, в «отрицание всего и вся». Они видят, что Вы недовольны ими и относитесь с необоснованной подозрительностью.

5-я октанта: ПОКОРНОСТЬ — ЗАСТЕНЧИВОСТЬ.

Умеренные баллы (от 4 до 8) означают, что люди воспринимают Вас как скромного, застенчивого человека, склонного брать на себя чужие обязанности. Дальнейшее нарастание суммы баллов говорит о том, что Вы начинаете производить впечатление человека не только безвредного, но и покорного. Свыше 12 баллов: окружающими ощущается в Вас повышенное чувство вины, а поведение воспринимается как самоуничижительное.

6-я октанта: ЗАВИСИМОСТЬ — ПОСЛУШАНИЕ.

До 8 баллов: окружающие замечают, что Вы ожидаете помощи и доверия, признания своей личности и способностей. Далее нарастает ощущение Вашей зависимости от мнения окружающих, которая переходит в сверхконформность — крайнюю податливость

давлению группы (свыше 12 баллов), доходящую до полной зависимости от мнения большинства.

7-я октанта: СОТРУДНИЧЕСТВО — СОГЛАШАТЕЛЬСТВО.

При умеренных баллах окружающие воспринимают Вас как человека, готового к сотрудничеству с ними, склонного к установлению со всеми дружелюбных отношений. Свыше 8 баллов: Вам дают понять, что компромиссное поведение, соглашательство делает Вас менее интересным для окружающих, а излишняя дружелюбность и стремление подчеркнуть свою причастность к интересам большинства (при 12 баллах и выше) становятся назойливыми.

8-я октанта: ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ВЕЛИКОДУШИЕ.

Знакомые склонны одобрить Вашу готовность помогать окружающим, развитое чувство ответственности даже тогда, когда они становятся чрезмерными (свыше 8 баллов) и скорее сочувственно и снисходительно относятся к Вашему мягкосердечию, сверхобязательности, подчеркнутому стремлению забывать себя ради других (свыше 12 баллов).

Примечание: Если Вы получили в какой-то октанте менее трех баллов, то все перечисленные характеристики маловероятны.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ

Самый хороший лидер — тот, о существовании которого люди просто знают. Не такой хороший лидер тот, кому люди покоряются. Хуже тот лидер, которого люди презирают. А при хорошем лидере который мало говорит, когда его работа сделана и его цель достигнута люди говорят: «Мы сделали это сами».

Лао-Цзы, китайский философ, 600 г.
до Рождества Христов

7. ЛИТЕРАТУРА

1. *Аверченко Л. К.* Психология управления. — Новосибирск: СКЛ 1995.
2. *Грибак Л. П.* Общение с собой. — М.: Политиздат, 1991.
3. *Данилова В.* Как стать собой. Психотехника индивидуальности. Пособие для самообразования. — Харьков, 1994.
4. *Коп И. С.* В поисках себя: личность и самосознание. — М. 1984.
5. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель. — М.: Дел 1993.

6. *Мольц М. Я* — это я, или как стать счастливым. — Л.: Лениздат, 1992.
7. *Рейнуотер Дж.* Это в ваших силах. — М.: Прогресс, 1992.
8. *Скотт Дж.* Сила ума. — Киев: Издательское об-во «Век», 1991.
9. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990.
10. *Цветков Э. А.* Мастер самопознания, или погружение в я. — СПб.: «Лань», «Полисет», 1995.
11. *Энциклопедия* практического самопознания / Сост., предисл. и коммент. А. И. Красило. — М.: Международная педагогическая академия, 1994.

ВРЕМЯ — РЕСУРС МЕНЕДЖЕРА

«Время — самый ограниченный капитал, и если не можешь им распорядиться, не сможешь распорядиться ничем другим».

Б. Друккер

1. Время как ценность.
2. Планирование и контроль.
3. Самоконтроль. Оценка результатов дня.
4. Памятка.
5. Литература.

1. ВРЕМЯ КАК ЦЕННОСТЬ

Умение правильно распорядиться своим временем и научить своих подчиненных таким же образом им распоряжаться выступает в качестве наиважнейшего требования, предъявляемого к управленческой деятельности.

Нет ничего более легкого, чем быть занятым. Время — ресурс менеджера, один из самых дорогих. Но, как правило, у многих есть проблемы в этом плане. По результатам опроса тысячи менеджеров лишь один из сотни имеет достаточно времени, десятерым требуется на 10 % больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25 % времени, остальным не хватает 50 % времени.

Распоряжаясь временем, менеджер имеет три возможности:

- ничего не делать;
- делегировать работу другим лицам;
- сделать работу самому.

Ничего не делать. Задайте иногда себе вопрос: «Что произойдет, если я не буду ничего делать?». В этом вопросе кроется одна важная истина: «распознавай ситуации, где предписанные дела только отнимают время, но не приносят ощутимой пользы». Нет сомнения в том, что такие бесполезные ситуации и дела нестроят как в государственном, так и в частном бизнесе.

Делегировать работу. Менеджер не может обеспечить себе достаточной гибкости, если не прибегает к перепоручениям работы. Перепоручить, т. е. делегировать работу, — значит дать задание кому-то другому, кто успешно справится с ним. Это необходимо делать по следующим причинам:

— только путем делегирования можно дать подчиненному возможность раскрыть свои способности;

— отказ от делегирования ведет к перегрузке руководителей, замедлению процесса принятия решений, в конечном счете — к разладу в системе управления;

— отсутствие делегирования сокращает время, необходимое для осуществления некоторых менеджерских функций.

Чтобы осуществить эффективное делегирование, нужно предусмотреть следующее:

— определять ответственность и полномочия за каждый вид деятельности;

— избегать подробного инструктирования;

— не делать выводов за подчиненных;

— побуждать подчиненных к инициативе;

— смотреть спокойно на некоторые ошибки и сбои в работе подчиненных;

— подбирать себе конкретную работу, которую можно осуществлять качественно.

Сделать работу самому. Если время не организовано, то ни о какой эффективности не может быть и речи, причем организация времени должна исходить из основных задач субъекта деятельности. В руководстве для британских бизнесменов главным выделяются три набора задач:

— задачи коммуникативного плана;

— задачи по стратегическому планированию и прогнозированию;

— задачи по оперативному управлению производством.

Самыми объемными по времени будут задачи, связанные с коммуникативной деятельностью. И при организации своего рабочего времени менеджер должен дать этому приоритет.

УПРАЖНЕНИЕ

Просмотрите список, состоящий из самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени, и отметьте из них свои пять важнейших:

— нечеткая постановка цели;

— отсутствие приоритетов в делах;

— попытка слишком много сделать за один раз;

- отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их разрешения;
- плохое планирование трудового дня;
- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- чрезмерное чтение;
- скверная система досье;
- недостаток мотивации;
- поиски записей, адресов, телефонных номеров;
- недостатки кооперации или разделения труда;
- отрывающие от дел телефонные звонки;
- незапланированные посетители;
- неспособность сказать «нет»;
- неполная запоздалая информация;
- отсутствие самодисциплины;
- неумение довести дело до конца,
- отвлечение (шум);
- затяжные совещания;
- недостаточная подготовка к обсуждениям и беседам;
- отсутствие коммуникации или неточная обратная связь;
- болтовня на частные темы;
- излишняя коммуникабельность;
- чрезмерность деловых записей;
- синдром «откладывания»;
- желание знать все факты;
- длительность ожидания (например, условной встречи);
- спешка, нетерпение;
- слишком редкое делегирование дел;
- недостаточный контроль за перепорученными делами.

Задумайтесь над этим. Одолев свои важные «поглотители», Вы уже сможете добиться значительного повышения своей продуктивности.

Итак, время представляет одну из важных ценностей для менеджера. Но, как правило, он решает одну задачу за счет времени, отведенного для другой. На деле же решению обеих задач должно быть уделено достаточное время.

ЗАДАНИЕ

Прежде всего рассмотрите, на какие виды деятельности Вы напрасно тратите время. Для большинства менеджеров типичны следующие проблемы при управлении своим временем:

1. Откладывание работы.
2. Неумение передать часть обязанностей своим подчиненным.
3. Неумение справляться с канцелярской работой.
4. Проведение ненужных собраний.
5. Неумение расставлять приоритеты.

Что из названного присуще Вам?

Обучение в академии является важной менеджерской задачей. Вам надо спланировать Ваше время, продумать, где и как заниматься, и определить, какие дополнительные условия необходимы для того, чтобы преуспеть в учебе.

Чтобы получить хорошее начало для управления Вашим временем, необходимо увидеть, какое время требуется тратить и какое время имеется. Другими словами, Вы должны обдумать собственное ежедневное расписание и определить, что нужно сделать в это время.

Важное условие успешного обучения — соответствующая внешняя обстановка. Вы будете тратить свое дорогое время бесполезно, если материалы для занятий не будут легко доступными в подходящей для этого обстановке.

Вы должны рассмотреть, в какое время суток Ваш мозг может работать наиболее продуктивно. Многие студенты откладывают занятия «на потом» и считают необязательным договариваться с семьей и друзьями о том, чтобы их не беспокоили во время занятий. Занятия в определенное время, по крайней мере, предотвращают дебаты о том, заниматься ли сейчас или делать в это время какую-либо другую приоритетную работу, которая всегда будет появляться. Вы сможете сконцентрироваться, если допустите, что другие задачи могут подождать до тех пор, пока Вы не окончите Ваше занятие. Вы не сможете все сделать за один раз.

В каждом часе Вы должны иметь 5-10 минут перерыва, чтобы сохранить «свежую голову».

Не существует какого-то одного «правильного» образца занятий, подходящего для всех студентов. Вам необходимо определить свой собственный стиль. Но для управления процессом обучения должны оставаться в силе планирование и контроль. Золотое правило гласит: «Имейте хорошие планы и придерживайтесь их — не откладывайте работу на завтра». Если же Вы откладываете работу, то перепланируйте Ваше расписание таким образом, чтобы включить в него пропущенные дела.

ЗАДАНИЕ

Величайшим «растратчиком времени» являются встречи. В Ваших интересах противостоять этим «тратам» и научиться эффективно проводить их.

Проанализируйте свои встречи. Какие из них Вы могли бы без ущерба для дела сократить?

2. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

УПРАЖНЕНИЕ

Загляните вперед на ближайшие пять дней и составьте или пересмотрите Ваш план на эти дни. В частности, напишите список основных заданий, которые необходимо выполнить, и вероятных помех. Вернитесь к своему плану в конце недели и посмотрите, как Вы справились с ним.

Составьте свой собственный план.

Рабочий план на неделю

День	Основные задания	Вероятные помехи	Как я могу преодолеть эти помехи
1			
2			
3			
4			
5			

Уроки прошедшей недели

Задачи	Насколько хорошо я справился с ними?	Почему я смог сделать так много или так мало?
1		
2		
...		

Обратите внимание: Вы можете сказать, как хорошо выполнили свои задания, если знаете, что Вы должны были сделать и что сделали. Припомните самые первые функции менеджера по Файоллю — прогнозирование и планирование. Вам также необходимо заглядывать вперед. Отводите себе время на размышление. Подумайте о ближайших шести месяцах или даже о более отдаленных делах.

3. САМОКОНТРОЛЬ. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДНЯ

«Сегодня начинается первый день остатка вашей жизни».

Л. Зайверт

Тот, кто хочет по-настоящему разгрузить себя, не может отказаться от самоконтроля.

Вот некоторые вспомогательные вопросы для обзора результатов дня:

— чему я научился сегодня?

— удалось ли мне сегодня записать или обработать свои идеи, мысли?

— что или кто доставил мне сегодня радость?

— приблизил ли меня этот день к достижению моих целей?

— что самое лучшее, что я смог сделать сегодня?

Можете применить также и метод «пяти пальцев», который ориентируется на начальные буквы названий пальцев.

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

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

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

У (указательный палец) — услуга, помощь. чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или «поспособствовал»?

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

Вы можете каждый день оценивать по четырехбалльной системе и заносить отметку в дневник времени:

4 = особенно удачный день,

3 = удачный день;

2 = удовлетворительный день,

1 = неудачный день (плохое настроение, неуспех, раздражение, заботы).

4. ПАМЯТКА

«Самое важное в вашей жизни — это в конечном счете ваше время»

А. Лэкейн

Не загружайте свой рабочий день больше чем на 60 %, поскольку каждый день приходится заниматься и непредвиденными делами.

В начале каждой недели уточняйте, какие дополнительные работы вам предстоит сделать.

Несмотря ни на какую спешку, начинайте свой рабочий день со спокойного обдумывания предстоящих дел в течение 10 — 15 мин.

Организация вашего рабочего дня должна соответствовать принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот».

Начинайте день с позитивным настроением, так как тот настрой, с которым вы приступаете к решению предстоящих задач, имеет немаловажное значение для успехов и неудач.

Каждое утро задавайте себе три вопроса:

1. Что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше радости?
2. Как этот день может приблизить меня к моим целям?
3. Что я могу сегодня сделать в качестве компенсации сидячей работы для своего здоровья?

Приступайте к работе без «раскачки». Утром занимайтесь сложными и важными делами.

Своевременно делайте паузы, рассматривайте их не как трату времени, а как подзарядку энергией во время отдыха. Очень часто наиболее плодотворные идеи возникают именно в подобной разряженной атмосфере. Пауза должна длиться не более 10 мин, поскольку именно в перерыве 10 мин наступает оптимальный эффект, а потом имеет место тенденция к его снижению.

План на следующий день составляйте накануне вечером. Разработайте, пользуясь дневником времени, план с установлением целей, приоритетов, делегированием и т. п.

Не забывайте о ритме работоспособности в течение дня.

5. ЛИТЕРАТУРА

1. *Аверченко Л. К.* Психология управления. — Новосибирск: СКЦ, 1995.
2. *Власова Н. М.* ...И проснешься боссом. — Новосибирск: ЭКОР, 1993.
3. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
4. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. — М.: Экономика, 1990.
5. *Посефович Н.* Ты — босс: Как стать толковым руководителем. — М.: Персей, 1995.
6. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель. — М.: Дело, 1993.
7. *Моисеева Н. И.* Время у нас и время вне нас. — Л.: Лениздат, 1991.
8. *Ниссисен И.* Время руководителя. Эффективность использования. — М.: Экономика, 1988.
9. *Экельман Н. Б.* Преуспевать с радостью. — М.: Экономика, 1993.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

«Беспорядок тем больше, чем он организованней».

А. Сауре, французский юморист

1. Стандартное и нестандартное решения.
2. На заметку. Некоторые простые методы рационального мышления.
3. Работа по приоритетам.
4. Тренинг по принятию решения.
5. Деловая игра «Космос».
6. Литература.

1. СТАНДАРТНОЕ И НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЯ

Принятие решений — главное в работе менеджера. Он должен уметь принимать большое количество решений и обеспечивать их высокое качество. Это две стороны вопроса о принятии решений — методы подготовки и принятия решений и их качество.

Решения обычно разграничивают на стандартные и нестандартные. Когда менеджер сталкивается с известной проблемой, он знает, что делать, так как эта проблема идентична тем, с которыми менеджер уже имел дело. И в его голове есть набор стандартных решений.

ЗАДАНИЕ

Придумайте пример, на который у Вас уже есть готовый ответ, «программа», но который когда-то доставил Вам массу неприятностей и беспокойства, когда Вы впервые столкнулись с ним. Представьте этапы разработки этой программы.

Этапы развития проблемы:

- 1.
- 2.
- 3.

ЗАДАНИЕ

Наличие набора готовых ответов отличает опытного менеджера от неопытного, однако иногда готовый ответ может оказаться неправильным. Почему, как Вы думаете, такое может случиться? Проиллюстрируйте ответ примером и сравните со следующим примером. Представьте себе менеджера, который назначается на должность начальника отдела и занимается распределением работы в отделе точно так же, как он это делал на прежней работе.

Проблемы решаются по принципу шаблона. Но ситуации в этих двух отделах могут быть совершенно разными. Возможно, что ожидания сотрудников нового отдела коренным образом отличаются от ожиданий в прежнем отделе. Или, скажем, то, что менеджер рассматривает как проблему, таковой не является.

Встречаются ситуации, когда готовый ответ станет неправильным. Он будет направлен на симптомы, а не на саму проблему. Одним словом, всегда имеет смысл пересматривать пакет готовых ответов.

При принятии решений необходимо четко использовать этапы:

- обдумывание;
- подготовка решения;
- принятие решения.

Четко проанализируйте проблему, поищите похожие, убедитесь, что это действительно проблема, а не симптом. Займитесь поиском информации, связанной с проблемой и ее разрешением. Точно определите критерии, которым должно удовлетворять решение.

На этапе подготовки решения важно заняться поиском возможных ответов на проблему. Здесь может помочь методика мозгового штурма.

Сравните возможные решения с Вашим критерием. Выберите решение, которое при сравнении оказалось наилучшим.

ЗАДАНИЕ

В коллективе есть вакантная должность. Напишите соответствующий комментарий в графах, с Вашей точки зрения.

Рациональный выбор члена Вашего коллектива

Почувствовать, что у Вас есть проблема	Сформулировать и уточнить ее	Определить Ваши цели и критерии	Выработать возможные решения	Оценить эти решения	Выбрать наилучший вариант
--	------------------------------	---------------------------------	------------------------------	---------------------	---------------------------

Эта схема помогает вычертить отдельные этапы, увидеть весь процесс развития от ощущения наличия проблемы до выбора наилучшего способа решения.

Есть ли какой-либо недостаток в таком представлении процесса? Можете ли Вы указать подобный недостаток?

2. НА ЗАМЕТКУ. НЕКОТОРЫЕ ПРОСТЫЕ МЕТОДЫ РАЦИОНАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Возьмите на заметку некоторые простые методы рационального мышления:

1. Списки — фиксация на бумаге возможных вариантов решений.

2. «Двумерный» список: принятие решений «за» и «против».

3. Дерево решения. Оно покажет возможности, которыми Вы обладаете. Дерево решения не дает готового ответа, оно помогает найти ответ за счет того, что подает варианты таким образом, что они видны и понятны. Одним словом, диаграмма поможет увидеть то, что словами передать очень трудно.

4. Причинно-следственные диаграммы. Скелет рыбы. Эта диаграмма очень похожа на скелет рыбы. Она проста, но наглядна. Проблему располагаете в голове скелета, а причины — в виде скелета рыбы. На концах «лучевых» костей добавляете способы улучшения по каждой конкретной причине. Преимущество диаграммы — в ее мощном визуальном воздействии. Она помогает думать и является эффективным средством при графическом анализе проблемы.

3. РАБОТА ПО ПРИОРИТЕТАМ

Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. Принять решение — значит установить приоритетность. Некоторые из проблем менеджеров состоят в том, что они зачастую пытаются сразу выполнить слишком большой объем работы; распыляют свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необходимыми, дела.

Предпосылкой удачливого менеджера является принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его.

Установить приоритетность — означает принять решение о том, каким из задач следует придавать первостепенное, второстепенное и т. д. значения.

Преимущество работы по приоритетам:

- Вы сможете работать только над действительно важными и необходимыми задачами;
- решать вопросы в соответствии с их неотложностью;
- концентрироваться на выполнении только одной задачи;
- более целеустремленно приступать к делу и укладываться в установленные сроки;
- наилучшим образом достигать поставленных целей при заданных обстоятельствах;
- исключить дела, которые могут быть выполнены другими;
- не оставлять невыполненными задачи, которые вам действительно по силам.

4. ТРЕНИНГ ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ

Психологи предложили классификацию решений, чтобы помочь менеджерам жить с наименьшим числом промахов. Ведь когда выбираешь дело, партнера и другое, то очень важно своевременно принять решение. Это — половина успеха. А решения бывают:

- импульсивные, когда гипотеза принимается без контроля;
- с риском, когда гипотеза контролируется частично;
- уравновешенные, когда гипотеза и контроль сбалансированы;
- осторожные, когда контроль начинает подавлять выдвижение гипотезы;
- инертные, когда выдвижение гипотез подавлено...

Задается ситуация. Группа делится на несколько подгрупп. Каждой группе дается задание: принимая решение, использовать тот или иной тип решения.

Группа экспертов должна определить, какой тип решения был использован.

5. ДЕЛОВАЯ ИГРА «КОСМОС»

Этот тест-игра был разработан американскими специалистами при подготовке совместного советско-американского полета. Теперь это задание широко используется в управленческой деятельности.

1. Знакомство с ситуацией.

Космический корабль потерпел аварию на обратной стороне Луны. А спутник, высланный на помощь, приземлился в 20 км от корабля. У Вас есть определенный набор предметов, которые вы должны взять с собой:

Предметы	Ранговая оценка	Разность рангов
1. Спички		
2. Консервы мясные		
3. Канат		
4. Купол парашютный		
5. Обогреватель		
6. Ящик сухого молока		
7. Кислородный баллон		
8. Карта звездного неба		
9. Спасательный пояс		
10. Магнитный компас		
11. 20 литров воды		
12. Сигнальная ракета		
13. Медицинская сумка		
14. Радиоприемник		

2. Группа разбивается на 2-3 команды.

3. Индивидуальное ранжирование. Сначала каждый самостоятельно ранжирует по степени значимости предметы, проставляя против каждого соответствующий номер.

4. Обсуждение в команде. Определяется последовательность предметов, которые возьмете с собой, но так, чтобы все члены команды были согласны с этим решением.

5. Сравнение с эталоном. Подведение итогов. Сравнение индивидуальных результатов и командных.

6. Обсуждение технологии принятия решения в команде, как была организована работа.

6. ЛИТЕРАТУРА

1. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. — М.: Экономика, 1990.

2. *Диев В. С.* Человек в процессах принятия решений. — Новосибирск: СКЦ, 1992.

3. *Кроссворды для руководителя / Сост. И.В.Липсиц.* — М.: Дело, 1992.

4. *Маркуша А. М.* Мозаика для делового человека. — М.: Педагогика-Пресс, 1992.
5. *Секреты* умелого руководителя /Сост. И.В.Липсиц. — М.: Экономика, 1991.
6. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. — М., 1989.
7. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. — М Прогресс, 1993.
8. *Шепель В. М.* Настольная книга для бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.
9. *Якокка Л.* Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991.

ТЕХНОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

«...Первейшее из первых условий жизни человека — это другой человек. Отношение к другому человеку, к людям составляет основную ткань человеческой жизни, ее сердцевину. «Сердце» человека все соткано из его отношений к другим людям; то, из чего оно стоит, целиком определяется тем, к каким человеческим отношениям человек стремится, какие отношения к людям, к другому человеку он способен устанавливать».

С. Л. Рубинштейн

1. Еще раз про общение.
2. Виды общения руководителя.
3. Упражнения для видеотренинга.
4. Манипуляторские психологические игры.
5. Психологические барьеры и их преодоление.
6. Несколько испытанных истин.
7. Литература.

1. ЕЩЕ РАЗ ПРО ОБЩЕНИЕ

Трудно представить себе сферу более многомерную, многотрудную, а главное, весьма деликатную, порой трудно-уловимую, чем общение.

Кто-то из знакомых или коллег поздоровался с Вами не так, как всегда: недостаточно доброжелательно, любезно, и Вы начинаете уже сами «достраивать» себе возможные причины такого изменения отношения — вспоминаете, анализируете, «роетесь» в прошлом опыте взаимоотношений с этим человеком.

Наряду с поистине приятными минутами общение доставляет иногда и массу неприятностей. Современный человек усложнился, он стал более образованным, более индивидуальным и нестандартным. Вот почему подобрать общие знаменатели значительно трудней. «Хотел бы знать, где та школа, где учат чувству,» — восклицал Руссо. Люди чаще овладевают опытом общения путем проб и ошибок.

ЗАДАНИЕ

Чаще проводите самонаблюдение, самоанализ, самооценку своего поведения в тот или иной момент. Наблюдайте, как общаются другие люди, отмечайте, что в их общении верно, а что мешает взаимопониманию. Работайте над собой!

Рассмотрим этапы общения, которые необходимо представлять каждому руководителю.

Первый этап — моделирование общения на предстоящую деятельность. Готовясь к общению, руководитель должен четко представлять себе соответствие избранной формы общения деловым и функциональным задачам; соответствие общения управленческой ситуации предполагаемого воздействия индивидуальным особенностям предполагаемого партнера; соответствие избранных форм общения вашей собственной индивидуальности («удобность» общения).

До начала общения можно провести своеобразную «коммуникативную разминку». Попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе?
- Удивился ли мой собеседник, когда я попросил его о встрече?
- Могу ли я обойтись без этого разговора?
- Готов ли к обсуждению предполагаемой проблемы мой собеседник?
- Уверен ли я в благополучном исходе для меня разговора?
- Уверен ли в том же мой собеседник?
- Что я хочу уяснить для себя?
- Какой исход устроит его, меня?
- Какие приемы воздействия на собеседника я использую в разговоре?
- Какие вопросы я буду задавать?
- Какие вопросы может задать мне собеседник?
- Как я буду себя вести, если мой собеседник:
 - а) во всем согласится со мной?
 - б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон?
 - в) не отреагирует на мои доводы?
 - г) проявит недоверие к моим словам и мыслям?
 - д) попытается скрыть свое недоверие?

Второй этап общения — изначальный непосредственный контакт с партнером. На данном этапе необходимо уточнить условия общения, и если они изменились, то оперативно конкретизировать избранные формы и методы; почувствовать так называемый «эмоциональный микроклимат» общения и соотнести его с прошлыми

ощущениями от общения с партнером; а также оперативно начать непосредственный процесс общения.

Какие сложности могут возникнуть?

Иногда партнеры не знают, с чего начать разговор. Вторая сложность — своеобразные барьеры. Как преодолеть их?

Начиная разговор:

- готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным;
- добивайтесь предельной краткости в изложении мыслей;
- обосновывайте свои суждения;
- не употребляйте слов с двойным значением;
- следите, чтобы Ваши вопросы содержали слова: «почему», «когда», «как». Это исключит односложные ответы «да» и «нет»;
- выслушайте сразу несколько возражений;
- не спешите с ответом, пока не поймете их существо;
- уточните, не говорите ли Вы с собеседником о разных вещах;
- выясните, действительно ли возражения вызваны различными точками зрения или, может быть, была разной постановка вопроса;
- не отвечайте на возражения в категоричном тоне.

Это поможет Вашему собеседнику и Вам найти ответ на собственные возражения.

Опыт показывает, что в общении ярко выступают два начала: потребность в самовыражении и потребность в коммуникации. Если на первом этапе общения наиболее ярко выступает функция самовыражения, то на других этапах необходимо эту потребность облечь в совершенно определенную коммуникативную форму. И если этого не происходит, т. е. стремление к самовыражению не уравновешивается коммуникацией, то не осуществляется и целостная система управленческого общения.

Но главное — это, конечно, постоянная направленность на другого человека, стремление более реально ощутить себя в сложной системе управленческих взаимоотношений. Самый сложный и длительный этап общения — это управление им в развивающемся процессе взаимодействия.

Управление общением проявляется в умении заинтересовать партнера собой, самому заинтересоваться партнером по общению, сделать «драматургию» взаимодействия более динамичной, увлекающей.

Часто руководители стараются перехватить инициативу разговора, но важнее иногда заставить вашего собеседника стать лидером контакта. Другой часто встречаемой ошибкой является то, что руководители увлекаются собственной информацией, они уверены в важности и значимости своей информации и незначительности ее у партнера.

При общении следует:

- «забыть» личные предубеждения против собеседника;
- не спешить с ответами и заключениями;
- разграничивать факты и мнения;
- следить за тем, чтобы Ваша речь была предельно ясной и точной;
- быть беспристрастным в оценке того, что услышали от собеседника;
- действительно слушать, а не делать вид, будто слушаете;
- настроить себя на волну внутренней заинтересованности темой беседы;
- слушая, выделять для себя главную мысль собеседника и постараться правильно ее понять;
- быстро сопоставить полученную информацию с собственной и сразу мысленно возвращаться к основному содержанию спора, беседы;
- внимательно слушая и даже не высказывая собственного мнения, быть активным, а не пассивным участником беседы, обсуждения и т. д.

Наконец процесс непосредственного общения завершен. После этого необходимо провести его анализ. Определите недостатки в осуществленном общении, типизируйте их и работайте над их преодолением.

Как общительность, так и необщительность имеют определенные уровни. И работать над собой в области совершенствования собственного уровня общительности просто необходимо. Попробуйте определить свой коэффициент общительности. Для этого предлагается ответить на 16 вопросов теста В. Ф. Ряховского. Отвечать надо однозначно: «да», «нет», «иногда».

ТЕСТ «КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?»

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
3. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы ее избежать?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратился к Вам с просьбой?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть 10 тысяч рублей, которые он у Вас занял?

9. В ресторане или столовой Вам подали явно некачественное блюдо, промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас длинная очередь, где бы она ни была. Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться ожиданием?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки производственной культуры, искусства, литературы и никаких мнений на чужой счет Вы не приемлете. Это так?

14. Услыхав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете промолчать и не вступить в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения в письменном виде, чем в устной форме?

Оценка: «да» — 2 очка;
«иногда» — 1 очко;
«нет» — 0.

КЛЮЧ К ТЕСТУ «КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?»

1. 30 — 32 очка.

Вы явно не коммуникабельны, и это Ваша беда, так как страдаете от этого Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует совместных усилий. Старайтесь стать общительней.

2. 25 — 29 очков.

Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов выводит Вас из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. В Вашей власти переломить эти особенности характера. Ведь при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете «вдруг» полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

3. 19 — 24 очка.

Вы в известной степени в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми Вы сходитесь с оглядкой, а в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

4. 14 — 18 очков.

У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с другими людьми. В то же время не любите шумных компаний: экстравагантные выходки, многословие вызывают у Вас раздражение.

5. 9 — 13 очков.

Вы весьма общительны (порой сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает — так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании Вы можете себя заставить не отступать.

6. 4 — 8 очков.

Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом, Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех мероприятиях, дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызывать у Вас мигрень, даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к Вам с опаской.

7. 3 очка.

Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела других, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых не компетентны. Вольно или нет Вы бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективными. Серьезная работа не для Вас. Людям трудно с Вами. Да, Вам бы поработать над собой и над характером. Воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям и подумайте о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

Американские исследователи утверждают, что 99 % конструктивных идей возникает подобно электрической искре при «контакте»

с мыслями других людей, а оставшийся один процент — это идеи, рожденные в минуты вдохновения, которые приходят окольным путем, но из того же источника. Отсюда идея такова, что первоисточник всех нововведений — общение.

Общительность - качество универсальное, оно украшает каждого, но для целого ряда профессий умение контактировать с людьми больше, чем украшение личности, — прямая необходимость.

Вот и выходит: хочешь успешно делать дело, хочешь прилично зарабатывать, хочешь не слишком портить себе нервы, умеи ладить с людьми, осваивай современные приемы общения.

Сколько выдумки, находчивости надо пуетить в дело, чтобы только заинтересовать слушателя, увлечь собеседника буквально первым десятком слов. Начало разговора как разбег: хорошенько разгонишься — дальше прыгнешь.

Дипломаты часто прибегают к такой фразе: вы совершенно правы... Психологически подобное построение совершенно оправданно: оно побуждает человека не упорствовать, вслушиваться в предлагаемые ему доводы. Ведь несогласие сразу вызовет такую естественную реакцию, как протест.

Манер общения существует неисчислимое множество, и каждая вырабатывается не вдруг, нужно накопить некоторый опыт. Его могут дать коммуникативные тренинги, видеотренинги и т. д.

2. ВИДЫ ОБЩЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

ОБЩЕНИЕ НА ОСНОВЕ УВЛЕЧЕННОСТИ СОВМЕСТНОЙ ТВОРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ. Здесь в качестве генератора общения выступает непосредственный творческий процесс, умение увлечь им людей. Это стабилизирует психологическую обстановку в коллективе, люди заняты делом, им некогда отвлекаться на ненужные межличностные обсуждения.

ОБЩЕНИЕ НА ОСНОВЕ ДРУЖЕСКОГО РАСПОЛОЖЕНИЯ. Здесь регулятором отношений выступает дружелюбность, которая располагает людей друг к другу, как бы взаимно раскрывает их. Доброжелательность, внимание, деликатность, расположенность к собеседнику, умение говорить с людьми — все это необходимо в общении руководителя с коллективом.

Правила реализации доброжелательности в общении, чтобы она не оставалась «всёю в себе»:

— доброжелательный вид — отсутствие хмурости, надутости, чопорности, улыбка;

— доброжелательное приветствие;

— опережающее проявление интереса к личности собеседника (вопросы типа: как дела, как здоровье, что нового и т. д.);

— умение стабилизировать психическое состояние собеседника, если он возбужден.

Нередко руководители используют такой стиль общения, как дистанция. Он характерен больше для начинающих. В какой-то мере элемент дистанции необходим, но он должен осознаваться членами коллектива как логически вытекающий из общей системы отношений. Дистанция должна скорее выступать как показатель авторитета руководителя — профессионального, нравственного, личностного.

Дальнейшее развитие «общения — дистанции» ведет к формированию стиля «ОБЩЕНИЕ — ПОДАВЛЕНИЕ».

Такой стиль, как «ОБЩЕНИЕ — ПОДАВЛЕНИЕ», разрушает всю психологически целесообразную ткань взаимоотношений и охватывает всю их сферу. Этот стиль не способствует самореализации личности каждого работника, а наоборот, регламентирует весь процесс его деятельности. Подавление как стиль общения напоминает пробку, которую загоняют в емкость со взрывчатым веществом — возможен взрыв.

В системе общения «РУКОВОДИТЕЛЬ — ПОДЧИНЕННЫЙ» может возникнуть и такой эмоциональный мотив, как заигрывание. Это способ формирования ложного авторитета, который недолговечен и ведет к разрушению благоприятного психологического микроклимата.

ТРЕНИНГ «Конструирование и демонстрация конкретных стилей общения, применяемых руководителями в общении с подчиненными».

3. УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ ВИДЕОТРЕНИНГА

1. Намеренное невнимание.

В диалоге намеренно избегайте визуального контакта, примите позу закрытости, часто меняйте предмет разговора.

Затем поменяйте стиль и применяйте навыки активного выслушивания (визуальный контакт, язык тела, тон и скорость речи, неизменность предмета разговора). Чувствуете ли Вы разницу?

Анализ видеозаписи.

2. Усиленное внимание к трудному партнеру.

Посмотрите, что Вы можете понять в нем и что можете узнать от него. Примените тактику активного внимания, ведите беседу: задайте тему разговора, поделитесь своими мыслями и соображениями.

Используйте активное внимание для лидерства — поддерживайте легкий и ненавязчивый контакт глазами, используйте язык жестов,

говорящий об открытости, тон голоса — естественный для Вас и ненапряженный.

Это упражнение дает ключ к пониманию, как контролировать и управлять общением.

3. Намеренное зеркальное отражение невербального поведения.

Вовлеките в разговор партнера, используя навыки активного выслушивания. Намеренно отразите положение тела, его жесты. Когда Вы продемонстрировали свое умение зеркального отражения, примените этот прием для того, чтобы стать лидером. Посмотрите, сможете ли изменить невербальное поведение партнера и задать направление беседы.

4. Сократовский стиль.

Целью Сократа было выяснение тех знаний, которые изначально есть у собеседника. Вопросы — прекрасный инструмент для того, чтобы направить беседу в желательное для Вас русло.

Одна из задач менеджера — привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность проблемы, другая задача — вовлечь сотрудников в процесс решения проблемы.

Выявите в диалоге три главных аспекта проблемы:

1. Каковы факты?
2. Что люди чувствуют по поводу этих фактов?
3. Как эти факты и чувства организованы?

Можно попасть в ловушку Сократа, если использовать закрытые вопросы, полагая, что имеем все нужные ответы. В Вашей работе нужен баланс (баланс разумный) открытых и закрытых вопросов.

Закрытые вопросы обычно содержат слова «есть», «является», «не так ли» и требуют лишь ответа «да» или «нет».

Открытые вопросы позволяют собеседнику высказать свою точку зрения, свои мысли.

Ключевые вопросы : «что», «как», «кто» дают информацию о фактах. Максимально открытый вопрос: «Не могли бы Вы...», «Не могли бы Вы рассказать, как Вы видите ситуацию?», «Не могли бы вы что-то добавить?» Вопрос «Какой...?» возникает при разговоре о чувствах, эмоциях. «Почему...?» — вопрос о причинах. Попробуйте задать разные вопросы на одну тему. Затем серия вопросов типа «Что?» и оценка того, как идет сбор фактов, далее — «Почему?» — вызовет ли он защитную реакцию или чувство сомнения у партнера.

5. Четыре метода отражения (поощрение, пересказ, отражение чувств и обобщение):

- а) поощрение — молчанием, вербальным и невербальным поведением (кивок головой, улыбка...), повторение ключевых слов и выражений партнера с вопросительной интонацией;

- б) пересказ — перескажите то, что услышали от партнера, этим Вы возвращаете ему сущность сказанного в укороченном виде. Пересказ стройте на поощрении;
- в) отражение чувств. Используйте эмоциональное присоединение. Признание чувства начните с того, что подберите слово-метку (label — лэйбл) и налаьте обратную связь, кратко пересказывая наблюдаемые у партнера эмоции. Признание чувств ставит эмоции под Ваш контроль — удалось ли Вам это?
- г) обобщение (резюме). При длинном, путаном монологе — сжато и коротко обобщите услышанное. Обратите внимание на два отличия обобщения от пересказа:
- 1) обобщение напрямую подводит итог всей беседы;
 - 2) указывает на основные моменты беседы. Вы даете понять партнеру: «Я слушал, что вы говорили, и мне кажется, вы сказали следующее...»

Итак, приемы отражения совмещают присоединение и лидерство. Они полезны для контроля за ходом беседы или переговоров.

6. Диалог.

Точными замерами установлено: в диалоге информация усваивается лучше, чем при самом красочном, даже артистичном монологе. Двухстороннее общение имеет особую цену. Помочь может некоторая подготовка.

Для начала полезно понравиться собеседнику, расположить его к себе, так сказать, выгодно себя подать.

Тренинг «Приемы расположения людей к себе»:

- имя собственное;
- зеркало отношений;
- золотые слова;
- внимательный слушатель;
- личный интерес.

Для диалога дается 3 минуты. Необходимо за это время, применяя названные приемы или другие, постараться добиться расположения партнера.

Попробуйте следующее в диалоге:

- 1) максимально открытый вопрос: «Не могли бы Вы рассказать о...»;
- 2) задавайте открытые вопросы типа «Что?» и «Какой?», чтобы получить больше информации. Используйте закрытые вопросы для получения необходимых сведений;

3) отмечайте ключевые слова партнера. Повторяйте их точно, поощряя при этом говорящего;

4) пересказывайте партнеру сказанное. Используйте его слова и выражения, но покороче;

5) признайте его чувства, попытайтесь понять, что он чувствует по поводу ситуации;

6) подведите резюме сказанному и спросите: «Правильно ли я Вас понял?» Постарайтесь включить в обобщение его собственные факты и чувства.

7. Выведение «шумов». Мы живем в телефонизированном мире и все большую долю информации принимаем на слух. А информация, как утверждают специалисты, содержит в своем потоке и собственно информацию (полезные сведения) и «шум». Отсекать «шум», снижать его долю означает экономить время, сберечь свое серое мозговое вещество.

Попробуйте после очередного телефонного разговора ответить примерно на такие вопросы:

- 1) Легко ли я отвлекался от главной темы разговора?
- 2) Не слушал ли собеседника только из вежливости?
- 3) Не слишком ли часто прерывал партнера?
- 4) Много ли интересного и полезного узнал?
- 5) Не спешил ли с выводами?
- 6) Возможно, я меньше слушал, чем обдумывал ответы?

ВИДЕОТРЕНИНГ

Выбирается произвольно тема разговора, определяется регламент (3-5 минут), затем проводится анализ. Задача — попытаться вывести из сообщения «шумы», подсчитать, какой процент собственно информации сохранился. Чистить речь, повышать ее информативность — дело не простое. Косноязычие, слова-паразиты — великое бедствие, губящее наш язык. Коммуникативный тренинг может помочь решить эту проблему.

Проектаменуйте себя и других по следующему контрольному «билетику»:

- 1) Был ли я достаточно последователен, отстаивая свою позицию?
 - 2) Я навязывал свое мнение или убеждал человека?
 - 3) Сколь основательны были мои возражения?
 - 4) Достаточно ли тактично я держал себя?
 - 5) Нельзя ли было достичь больших результатов?
8. Проведите собрание сами (пятиэтапная «модель»).
- Опросник «Как успешно провести совещание?»

1) Раппорт (установление контактов) и структурирование. Было ли уделено внимание каждому с помощью визуального контакта или других приемов внимательного выслушивания? Задал ли ведущий рациональную структуру обсуждения?

2) Определение проблемы. Была ли проблема четко поставлена? Дал ли ведущий возможность высказаться желающим о проблеме? Отметил ли он чувства, возникшие вокруг ключевых идей? Способен ли он сделать резюме, касающееся проблемы и способов ее решения?

3) Определение целей. Обсуждалась ли возможность идеального решения проблемы? Предпринимались ли усилия, чтобы вовлечь каждого члена группы в процесс определения проблемы и постановки целей?

4) Выработка альтернатив. Оказывал ли лидер группы поддержку авторам новых идей? Получил ли такое поощрение каждый из них? Рассматривались ли хотя бы три альтернативы?

5) Готовность к действию. Закончилось ли собрание без четких инструкций для каждого? Есть ли уверенность у лидера группы, что все последующие шаги четко поняты и каждый будет продвигаться к взаимосогласованной цели? Было ли в конце встречи подведение итогов?

9. Приемы воздействия.

Всегда хорошо иметь в запасе несколько вариантов воздействия. И если какой-то прием не срабатывает, то не стоит упорствовать, найдите и предложите новый.

Приемы воздействия:

1) Обратная связь. Сообщаете другим, как их действия воспринимаются Вами.

2) Информация-объяснение. Передаете факты, мнения, идеи. Причем скорее информируете, чем внушаете.

3) Интерпретация. Представляете проблему с новой точки зрения.

4) Самораскрытие. Делитесь своими мыслями и прошлым опытом.

5) Совет. Говорите, что и как делать. Вашему совету могут последовать или нет.

6) Директива. Предписываете другому определенные действия.

7) Предупреждение-угроза. Четко указываете последовательность действий.

Проведите рациональную беседу о дисциплине, используя названные семь приемов воздействия. К любому из семи приемов можно применить следующие принципы:

1) знать, чего Вы хотите;

2) выразить ясно, чего Вы хотите;

3) обязательно проверить — было ли понято то, что Вы сказали;

4) принять меры по контролю исполнения.

10. Общение в предлагаемых обстоятельствах. Возможные варианты упражнений.

1) обратитесь к подчиненному с требованием-просьбой;

2) с требованием-доверием;

3) с требованием-одобрением;

4) с требованием-советом;

5) с требованием-намеком;

6) с требованием-осуждением;

7) с требованием-недоверием.

Обратите внимание на важную роль психолого-управленческой аргументации выбора требования.

4. МАНИПУЛЯТОРСКИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИГРЫ

Некоторые руководители используют непродуктивное игровое поведение, так называемые «манипуляторские психологические игры» в системе деловых отношений. Они оказывают отрицательное влияние на отношения, мешают формированию доверительности, искренности, но люди играют в них, поскольку это помогает сохранить привычный уровень самоуважения, заполнить психологическое время, привлечь к себе внимание, получить право на безответственность (такой уж я забывчивый, рассеянный, доверчивый, грубый и т. д.). Эти своеобразные игры в сфере межличностных отношений подробно описаны американским психотерапевтом Э. Берном. Вот некоторые из них.

ИГРА «МЕНЯ РВУТ НА ЧАСТИ»

Любители этой игры берут на себя много поручений, чтобы иметь возможность сослаться на перегруженность. При этом нужно подчеркнуть, что некоторые руководители искренне верят в свою перегруженность, считая, что они «сгорают на работе».

ИГРА «СВЯТАЯ ПРОСТОТА»

Приверженцы такой роли стараются нарочито рассуждать наивно, у собеседника при этом возникает естественное желание учить, следовательно, частично или полностью решать за исполнителя проблему. Если игрок — женщина, она может, широко пользуясь

афоризмом «Сила женщины — в ее слабости» и апеллируя к рыцарственности своих консультантов, полностью переложить на них свои обязанности.

ИГРА «КАЗАНСКАЯ СИРОТА»

В игре используется ряд приемов:

- сотрудник держится подальше от руководства, чтобы потом иметь возможность сказать, что он был заброшен и им не руководили;
- заявляет, что ему не помогают — ни руководство, ни коллеги;
- ссылается на отсутствие прав — «никто слушать не хочет»;
- заявляет, что задача слишком сложна («Я не профессор», «Академий не кончал» и т. д.);
- может запроситься на грубость или спровоцировать незаконные действия, что дает возможность занять позицию обиженного и избавиться от служебного контроля;
- слыть дураком и вызывать сочувствие.

Такие негативные психологические игры в общем-то выступают как своеобразные «защиты», но, тем не менее, они малоэффективны и не способствуют развитию подлинно продуктивных взаимоотношений. В общении важны искренность и душевность, а не манипуляция. Но это еще не все. Главное — необходимы знания некоторых закономерностей этого процесса.

Видеотренинг. Моделирование заданных игр, проигрывание ситуаций перед видеокамерой и их анализ.

5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

Неверные установки в общении способствуют возникновению психологических барьеров и других негативных наслоений, мешающих общению. Что это за барьеры?

1. Барьер предвзятости и беспричинной негативной установки. Выражается в следующем: вы внешне беспричинно начинаете отрицательно относиться к тому или иному человеку в результате первого впечатления или непонятно по каким причинам. Следует установить возможные мотивы появления у вас такого отношения и преодолевать их.

2. Барьер отрицательной установки, введенной в ваш опыт кем-либо из людей. Кто-то сообщил вам отрицательную информацию о каком-то человеке, и у вас складывается негативная установка по отношению к человеку, о котором вы сами мало что знаете, не имеете опыта личного взаимодействия с ним. Таких негативных установок, привнесенных извне, следует избегать.

К новым людям надо подходить с позитивной, оптимистической гипотезой. Не ориентируйтесь окончательно в оценке человека только на мнение других. Стремитесь сами тщательно разобраться в личности человека, соотнесите полученную вами информацию с вашим личным впечатлением.

3. Барьер «боязни» контакта с человеком. Бывает, что вам неловко вступить в непосредственный контакт с человеком. Что делать в этом случае? Выход — один. Попробуйте спокойно, без эмоций проанализировать, что сдерживает вас в общении, и вы убедитесь, что эти эмоциональные наслоения или субъективны, или носят слишком второстепенный характер (естественно, если нет принципиальных конкретных разногласий). После анализа вступайте в беседу и зафиксируйте собственное внимание на том, что ничего страшного не произошло.

4. Барьер «ожидания непонимания». Перед взаимодействием вас волнует вопрос: «А правильно ли поймет меня партнер?» Причем, нередко исходят из того, что партнер вас обязательно должен понять неверно. Начинают прогнозировать последствия этого неверного понимания, предвосхищать неприятные ощущения, что, заметьте, теперь в собственном воображении выступает как неизбежная данность, и др. Необходимо спокойно и обстоятельно проанализировать планируемое вами содержание беседы и по возможности устранить из нее те моменты, которые могут вызвать неадекватное толкование ваших намерений. После этого смело вступайте в контакт.

5. Барьер «неверных стереотипов». Взаимодействию нередко мешает неверный стереотип восприятия определенных жизненных явлений. Скажем: «Я попрошу у него что-нибудь, а он откажет». От таких стереотипов надо уходить.

Стремитесь оценивать складывающуюся ситуацию общения в ее конкретном контексте, это поможет преодолеть данный барьер.

6. Барьер «возраста». Возникает в самых разнообразных сферах взаимодействия: между взрослыми и детьми (взрослый не понимает того, чем живет ребенок, что является причиной многих конфликтов), между людьми разных поколений. Люди постарше осуждают поведение молодых, забывая себя в этом возрасте, а кто помоложе — раздражаются, посмеиваются, в результате — осложнения.

Мы должны знать, что подобный барьер существует, и учитывать его в процессе общения и в семейной жизни, и в служебном взаимодействии.

Это лишь некоторые барьеры, в действительности их намного больше — столько же, сколько людей. Надо знать, что данный аспект имеет место в практике общения, и его необходимо целенаправленно преодолевать. Барьеры возникают незаметно и субъективно, нередко

не ощущаются человеком, но зато немедленно воспринимаются окружающими.

Что следует помнить для преодоления этих барьеров?

— постараться как бы «остановиться — оглянуться» и тщательно проанализировать, не возникает ли у Вас тот или иной барьер общения;

— проанализировать те стороны общения с другими людьми, которые нравятся им, и выделить те, которые, на Ваш взгляд, вызывают неудовлетворенность окружающих;

— в процессе общения стремитесь уходить от тех стереотипов, которые мешают успешному взаимодействию (манерность, дистанционность, дидактизм);

— старайтесь меньше выяснять отношения, но, вместе с тем, стремитесь тщательно анализировать процесс их развития и устранять нежелательные элементы, ведущие к формированию барьеров; помните, что выяснение отношений — не самый удачный путь к их улучшению;

— попытайтесь ответить на вопрос: «Каким видят Вас другие люди?».

Стремитесь, чтобы этот анализ был более адекватным реальному положению дел.

Тренинг по преодолению барьеров. Анализ конкретных коммуникативных ситуаций.

6. НЕСКОЛЬКО ИСПЫТАННЫХ ИСТИН

1. Если вы не спешите возражать, пауза всегда оборачивается в вашу пользу. А вот в растянутых ответах на прямые вопросы усматривается неуверенность (истинная или мнимая). Это ослабляет позицию.

2. Еще в древности рекомендовано: прежде чем осудить, попытайся оправдать. Вся история подтверждает разумность древней рекомендации и неразумность людей, к сожалению, много раз снесивших с осуждением.

3. Кто-то думает иначе, но это не означает, что он не прав.

4. Пять «не...»:

— не слушай в разговоре только себя,

— не бойся «переуважить», бойся обидеть,

— не предлагай непрошенных советов,

— не говори: «Уверяю Вас!». Лучше скажи: «Мне кажется»,

— не засоряй речь, повышай ее информативность.

5. Слушая, заставляй себя думать о предметах и явлениях, про которые идет речь, и обязательно представляй происходящее событие в образах. И тут нет никакого шаманства: человек способен мыслить в 4 раза быстрее, чем говорить.

Психологи установили с абсолютной точностью: если человек не ленится проделывать такую слушательскую работу, он непременно усваивает текст с первого захода.

Привычка внимательно слушать повышает способность воспринимать чужие переживания и трудности. К сожалению, люди склонны обычно слушать лишь то, что они хотят услышать.

6. Умение правильно задавать вопросы — одно из важнейших качеств менеджера. И нет такой области в жизни, где это умение могло бы повредить. Знание состоит не только из ответов, но и из вопросов, предполагает умение их ставить и решать самостоятельно, когда сам вопрос есть результат активного, заинтересованного отношения менеджера к действительности. Все сколько-нибудь достойные внимания учения, концепции и доктрины суть ответы на вопросы, которые их авторы задают сами себе.

7. Не замыкайте управленческое общение только на функциональных особенностях. Это ведет к тому, что руководитель стремится к общению «от себя»: это нужно мне, так как это связано с управленческими делами и задачами и вытекает из плана. При ориентации такого общения ускользает живой партнер с его интересами. Важнее строить общение не «от себя», а «от партнера», тогда он будет попадать в радиус вашего видения.

8. Старайтесь, чтобы процесс беседы походил на движение детской качалки: пока соблюдается равновесие, катание приятно. Если кто-либо с силой нажимает на сиденье или, наоборот, спрыгивает с него, то другой участник катания чувствует себя неважно. Стремитесь управлять собственным поведением во время общения.

БИЗНЕС-СИТУАЦИЯ

Бизнес-ситуация помогает использовать полученные теоретические знания для приобретения руководителями, менеджерами практических навыков и умений в общении и сотрудничестве с людьми.

В последние годы в ведущих школах бизнеса, университетах и колледжах активно используют метод анализа деловых ситуаций, называемый в англоязычной литературе кейс-метод, или метод «бизнес-ситуаций».

Бизнес-ситуация (кейс) — это эффективный способ моделирования управленческих ситуаций. Проблематика кейсов близка к проблемам, с которыми менеджерам придется столкнуться в жизни,

и навыки, полученные в результате анализа и обсуждения, могут пригодиться в дальнейшей деятельности.

Схема метода бизнес-ситуации:

1. Прочтение варианта бизнес-ситуации.
2. Определение проблемы.
3. Анализ информации.
4. Корректировка проблемы.
5. Формулирование альтернатив.
6. Оценка альтернатив.
7. Разработка плана решения проблемы.
8. Подготовка письменного отчета.
9. Обсуждение в микрогруппе.
10. Обобщение итогов в аудитории.

Шаг 1. Прочитайте!

Важным стартовым условием успешного анализа бизнес-ситуации является внимательное прочтение предложенного варианта с целью глубокого понимания сути описанных событий и выделения при этом ключевой информации.

Шаг 2. Определите проблему, по которой надо принять управленческое решение.

В большинстве бизнес-ситуаций проблема четко не обозначена, установление проблемы является решающим шагом, обуславливающим эффективность принимаемого решения.

Определение проблемы должно быть отражено письменно в отчете. Оно должно быть кратким, ясным, недвусмысленным. Не следует обозначать более двух проблем, чтобы не усложнять анализ и разработку программы действий по их разрешению. Если выделено несколько проблем, то рекомендуем их разделить по приоритетности.

При определении проблемы попытайтесь занять место менеджера данной ситуации, которому предстоит принять конкретное управленческое решение.

Помните, что поверхностная постановка проблемы не позволит приблизиться к корням ситуации, а значит принять правильное решение и выработать конкретную программу действий.

Шаг 3. Проанализируйте информацию.

Цель шага — собрать, сгруппировать представленный объем информации, избавляясь при этом от ненужной информации и выделяя наиболее важную. Этот шаг потребует наибольшего количества времени, так как именно от него зависит глубина понимания всей ситуации.

Вы можете:

— разложить сложную ситуацию на части, создав упрощенный вариант;

— рассмотреть ситуацию с различных точек зрения.

Ответить для себя на конкретные вопросы:

— Что эта информация подразумевает?

— Что главное для этой фирмы?

— Каковы цели бизнеса?

Анализ должен закончиться кратким изложением ваших заключений (ответов), на основании которых предстоит принять решение.

Шаг 4. Скорректируйте проблему.

Возможно, что после всесторонне проведенного анализа бизнес-ситуации Вам потребуется скорректировать первоначально установленную проблему.

Шаг 5. Сформулируйте альтернативы.

Полный анализ ситуации потребует разработки и рассмотрения пакета альтернативных вариантов программы действий, из которых менеджеру предстоит выбрать наиболее разумный.

Альтернативы (желательно не более 2-3) должны четко различаться.

Шаг 6. Оцените альтернативы. На этом этапе менеджер должен отклонить некоторые альтернативы, обосновать свой выбор и принять окончательное решение, предложить конкретную программу действий по решению определенной проблемы.

Можете составить следующую таблицу.

Альтернатива	«За» (преимущества)	«Против» (недостатки)	Принять (+) Отклонить (-)
--------------	------------------------	--------------------------	------------------------------

Шаг 7. Разработайте план решения проблемы.

Центральное место отчета — разработка плана воплощения вашего управленческого решения. План есть ограниченная во времени последовательность условных шагов с четким адресом исполнения: кто что делает? как? когда? зачем? в какой последовательности?

Таким образом, цель плана — разработать меры для разрешения проблемы бизнес-ситуации и устранения узких мест организации.

Шаг 8. Приготовьте отчет.

При подготовке письменного отчета, который будет обсуждаться в аудитории и сдаваться преподавателю, необходимо еще раз проанализировать всю ситуацию с различных точек зрения, расставить акценты, отредактировать, избавиться от лишних теоретических рассуждений.

Особенно уделите внимание последовательности шагов по приоритетности воплощения в жизнь вашего решения.

Отчет должен быть четким, логичным в изложении и аккуратным в оформлении, ведь он — наглядная реклама вашего отношения к делу. 5

Шаг 9. Обсуждение в микрогруппе.

Современный менеджмент — это процесс коллективного принятия решения. Практика убеждает, что групповое решение эффективнее индивидуальных, так как различные мнения, точки зрения, подходы к проблеме позволяют глубже проникнуть в ее суть, а значит, найти более эффективный путь решения. Поэтому после индивидуальной подготовки отчетов проводится их «неформальное» обсуждение в микрогруппах студентов (4-5 человек). В предварительной дискуссии в течение 30-45 минут составляются различные варианты решения бизнес-ситуаций, учитываются разные мнения, подходы партнеров, на основании которых принимается совместное решение микрогруппы.

Шаг 10. Обобщение итогов в аудитории.

Наконец, завершающий шаг — это обсуждение под руководством преподавателя предложенных группами вариантов решения бизнес-ситуаций в общей аудитории.

Важную роль в дискуссии играет манера преподнесения результатов анализа, аргументированность предлагаемого управленческого решения, умение убеждать, слушать партнера, публично выступать. В этом еще один полезный урок кейс-метода в деле подготовки современных менеджеров.

Пример бизнес-ситуации.

На заводе «Электросигнал» произошло сокращение фонда заработной платы. Руководителю планово-экономического отдела предложено сократить одного из работников.

Характеристика действующих лиц:

1. Миронова Вера Владимировна, 34 года, выпускница Новосибирского института народного хозяйства. Стаж работы — 8 лет:

- а) разведена, имеет на иждивении двоих детей,
- б) работает медленно, иногда опаздывает,
- в) ладит со всеми, подвержена перепадам настроения,
- г) честный, порядочный человек, хотела бы сохранить прежнюю должность.

2. Колесников Валерий Федорович, 27 лет, окончил коммерческий техникум, учится на заочном отделении государственной академии экономики и управления. Стаж работы на предприятии — 2 года:

- а) на иждивении имеет мать,
- б) хороший работник, но иногда опаздывает, ладит с коллегами,

- в) приятен в общении, всегда готов помочь,
- г) хотел бы получить должность после окончания вуза.

3. Филимонов Георгий Николаевич, 45 лет, образование высшее техническое, стаж работы на предприятии — 5 лет:

- а) на иждивении восемнадцатилетний сын, студент,
- б) состояние здоровья отличное,
- в) хороший работник, никогда не опаздывает,
- г) не очень ладит с коллегами, принципиален, инициативен,
- д) хотел бы занимать более высокую должность.

4. Колосова Елена Михайловна, 51 год, образование среднеспециальное, стаж работы на предприятии — 17 лет:

- а) иждивенцев нет, взрослые дети,
- б) состояние здоровья — удовлетворительное, иногда болеет (ОРЗ, грипп), но это серьезно не отражается на работе,
- в) хороший работник, но недостаточно инициативна,
- г) коллеги относятся к ней хорошо, приятна в общении,
- д) хотела бы сохранить прежнюю должность.

Примечание: все вышеперечисленные работники занимают одинаковую должность — «экономист».

Предложите вариант решения проблемы и план ее осуществления.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Цель предлагаемых практических заданий — дать слушателям возможность самооценки усвоения прочитанного теоретического материала. Например, надо ответить на поставленные вопросы, объяснив, почему именно это решение считается верным. Какое решение Вы считаете верным?

ЗАДАНИЕ 1

Взаимодействие между людьми жизненно важно для работы организации. Поэтому возникают личные взаимоотношения. В общем смысле можно утверждать, что:

- а) здоровые взаимоотношения способствуют достижению организационных целей,
- б) нездоровые взаимоотношения ложатся на организацию тяжким грузом,
- в) характер личных взаимоотношений никак не связан с успешной работой,
- г) личные взаимоотношения надо строго ограничивать.

ЗАДАНИЕ 2

Деловые отношения между коллегами существуют преимущественно с целью:

- а) изменить поведение коллеги,
- б) выявить социальные роли,
- в) выполнять ту или иную задачу,
- г) обеспечить эмоциональный контакт.

ЗАДАНИЕ 3

Воздействие на поведение с помощью манипуляций применяется при отсутствии формальной власти. Ими обычно пользуются:

- а) начальники по отношению к подчиненным,
- б) коллеги по отношению друг к другу,
- в) подчиненные по отношению к начальникам,
- г) менеджер по отношению к своему секретарю.

Ответы: 1.а,б; 2.г; 3.б,в.

ТЕСТЫ

Среди активных методов обучения менеджеров следует особо выделить тестирование, позволяющее слушателям не только самооценить себя, но и попытаться оперативно принять решение.

ТЕСТ «ВАШ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ»

Попробуйте с помощью теста узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях с людьми, умеете ли вы слушать собеседника и культурно общаться. Следует дать ответы на 10 вопросов, которые оцениваются следующим образом:

- «всегда» — 2 балла,
- «в большинстве случаев» — 4 балла,
- «иногда» — 6 баллов»,
- «редко» — 8 баллов,
- «никогда» — 10 баллов.

Итак:

1. Стараетесь ли закончить беседу, если тема или собеседник неинтересны для Вас?

2. Может ли неудачно употребленное выражение спровоцировать Вас на резкость или грубость?

3. Могут ли Вас раздражать манеры собеседников?

4. Избегаете ли вступать в беседу с неизвестным или малознакомым Вам человеком, даже когда он стремится к этому?

5. Имеете ли Вы привычку перебивать собеседника?
 6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
 7. Меняется ли Ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?
 8. Меняете ли Вы тему разговора, если собеседник коснулся «щекотливой» для Вас темы?
 9. Поправляете ли Вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, термины, вульгаризмы?
 10. Может ли у Вас быть ирония снисходительности в общении?
- Точный ответ вы получите только при максимальной искренности и объективности. Если в итоге вы набрали сумму баллов выше 62, то вы собеседник «выше среднего уровня».

ТЕСТ «ВАШ СТИЛЬ РАБОТЫ»

Самооценка в баллах: 0 — почти никогда, 1 — иногда, 2 — часто, 3 — почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и совещаний.
7. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь концентрироваться на немногих «жизненно важных» проблемах.
10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие.

Если Вы теперь суммируете баллы, то получите следующие результаты:

0-15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств.

16-20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21-25 баллов: у Вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов: Вы можете служить образцом каждому. Научите других рационально расходовать свое время.

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ БЕСЕДЫ?»

Если вам не чужды секреты умелого ведения бесед, это сильно облегчает отношение с окружающими и помогает лучше достигать своих целей даже в условиях конкуренции. Одарены ли вы такой способностью или вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть минимумом дипломатических навыков — вам поможет разобрать предлагаемый тест.

Ответьте, пожалуйста, «ДА» или «НЕТ» на следующие 16 вопросов.

1. Бывает ли, что Вас удивляют реакции людей, с которыми Вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у Вас привычка договаривать фразы, начатые Вашим собеседником, поскольку Вам кажется, что Вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно, по Вашему мнению?

3. Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную Вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое Вы разделяете, возражаете ли Вы или возникает ли у Вас хотя бы такое желание?

5. Способны ли Вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если Вы попадаете на совещание, где есть незнакомые Вам люди, стараетесь ли Вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли Вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о Вас, что Вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли Вы, что на переговорах всегда надо спрашивать вдвое больше того, что Вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли Вам скрыть свое плохое настроение, например, когда Вы играете с приятелями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли Вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное Вашему?

12. Неприятна ли Вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли Вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые Вы наметили себе несколько лет назад?

14. Считаете ли Вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли Вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в Вашей правоте?

16. Готовитесь ли Вы старательно к встречам и совещаниям, в которых Вам предстоит принять участие?

Запишите себе по одному очку за каждый ответ, если он совпал с приведенными ниже ответами:

- | | | | |
|--------|--------|--------|---------|
| 1. Нет | 5. Да | 9. Нет | 13. Да |
| 2. Нет | 6. Нет | 10. Да | 14. Нет |
| 3. Нет | 7. Нет | 11. Да | 15. Нет |
| 4. Нет | 8. Да | 12. Да | 16. Нет |

Подсчитайте очки.

Если 0 — 5, то Вы не рождены для переговоров. Лучше всего Вам подобрать себе работу, где от вас этого не требуется.

Если 6 — 11, то Вы хорошо умсете вести переговоры, но есть опасность, что Вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам поэтому стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное — учиться жестко держать себя в руках.

Если 12 — 16, то надо признать, что Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие Вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность, что Вы «играете краплеными картами» и вообще от Вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу дела не идет.

7. ЛИТЕРАТУРА

1. *Атватер И.* Я Вас слушаю. — М.: Экономика, 1984.
2. *Аверченко Л. К.* Психология управления. — Новосибирск: СКЦ, 1995.
3. *Айви А.* Лицом к лицу. — Новосибирск: ЭКОР, 1995.
4. *Девять уроков психолога Аверченко Л. К.* — Новосибирск: НГАЭиУ, 1994.
5. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. 4
6. *Кан-Калик В. А.* Грамматика общения. — М.: Просвещение, 1995.
7. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент. — М.: Красный пролетарий, 1995.
8. *Лупьян Я. А.* Барьеры общения, конфликты, стресс. — Минск, 1989.

9. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1987.
10. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение. — М., 1990.
11. *Петровская Л. А.* Компетентность в общении: социально-психологический тренинг. — М.: МГУ, 1993.
12. *Таранов П. С.* Приемы влияния на людей. — Симферополь: Таврия, 1995.
13. *Таранов П. С.* Секреты поведения людей. — Симферополь: Таврия, 1995.
14. *Шепель В. М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.
15. *Энкельман Н.* Преуспевать с радостью. — М.: СП «Интерэксперт», Экономика, 1993.

УПРАВЛЕНИЕ В КОМАНДЕ

1. Управленческая команда как пирамида лидерства.
2. Руководитель — стратегический лидер команды.
3. «Короля играет окружение».
4. Этапы становления команды.
5. Практикум:
 - а) Рольевые качества;
 - б) Тесты: Тест на макиавеллизм
«Исполнитель или творец?»
«Можете ли Вы заняться бизнесом?»
«Имеете ли Вы хорошую репутацию?»
 - в) Упражнения;
 - г) Советы «микромасштаба»;
 - д) Программа «Похвала»;
 - е) 12 способов доказательства некомпетентности работника;
 - ж) Техника критики.
6. Литература.

1. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК ПИРАМИДА ЛИДЕРСТВА

Каждый руководитель вправе и должен иметь свою команду. Это подчеркивает признание огромной важности психологического момента в процессе современного управления: чувства единения, чувства сплоченности, чувства личностной (человеческой) гармонии. В этом случае выигрывают, безусловно, интересы дела. Опытные инвесторы в экономике, аналитики в политике не случайно считают хорошую команду критическим фактором успеха нового начинания. На Руси в артельном мире также бытует присказка: «Доброе братство — дорога к богатству».

Команда руководителя (управленческая команда) состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (заместителей, руководителей ведущих служб и производства). В малом и среднем бизнесе в «команду руководителя» входят, как правило, и «опорные работники» коллектива («творцы» и «незаменимые специалисты»). Иногда менеджеры малого и среднего бизнеса используют это понятие для характеристики всего коллектива.

В крупных корпорациях по принципу «команд» создаются и целевые группы (временные и постоянные) для решения сложных задач функционирования и развития: разработки принципиально новых видов товаров; вторичного использования отходов; реконструкции тех или иных служб, корпорации в целом и т. д.

Команда — это всегда союз единомышленников; группа людей, сплотившаяся вокруг общей цели и единых ценностей; вокруг лидера, который является стратегическим выразителем этой цели и этих ценностей. У этих людей в идеале происходит наложение и слияние жизненных целей и целей деятельности. У них единый «путь-цель».

Команда как союз единомышленников имеет специфические внутрикомандные (внутригрупповые) отношения, у нее свой профессиональный почерк:

— при наличии команды из управленческой среды уходит стиль работы в виде затяжных и часто безрезультативных совещаний. Короткие деловые рабочие встречи — первый показатель командного стиля работы;

— практически снимается вопрос об исполнительской дисциплине, ибо работает морально-психологический механизм «взаимной ответственности» (взаимозависимости через общую ставку) и т. д.

Команда в отличие от просто группы, объединенной по принципу «приказ-подчинение», — органическое целое, живой социальный организм, наделенный душой (социально-психологическая общность). Команду отличает «групповой дух». Не просто морально-психологический климат со знаком «плюс» или «минус», но и своя философия (концепция профессионального мира), своя идеология (система ценностей), свое нравственное кредо.

В мире бизнеса широко известно деловое кредо таких фирм, как «Джонсон и Джонсон», ИБМ (Интернэшнл бизнес машинз) и других. Брошюру с перечнем обозначенных принципов (и вытекающих из них правил) вручают каждому сотруднику.

Думается, что данная практика найдет широкое применение и в России, где общество достаточно чутко к нравственным аспектам профессиональной деятельности. Имеется также и глубокая традиция, в настоящее время утраченная, выработки трудовыми коллективами кодексов профессиональной этики. Следует вспомнить, что среди российских торгово-промышленных династий —

Мамонтовых, Морозовых, Прохоровых, Рябушинских, Третьяковых и других — в ходу была пословица: «Прибыль превыше всего, но честь — превыше прибыли».

Преданность «идее», которая сплачивает команду, не исключает, а наоборот, предполагает объективную оценку членами команды поступков друг друга и руководителя.

«Взаимное обожание непродуктивно» — так гласит одно из правил командной работы. Отношения в команде отличаются отсутствием не критической комплементарности, существованием «оппонентного круга» (альтернативных суждений при выработке управленческих решений).

В то же время члены команды бережно относятся друг к другу. В подлинной команде выступают не «за» и «против» конкретного человека, а лишь «за» и «против» конкретной точки зрения. Отношения членов команды отличаются сознательным строительством доброжелательных, конструктивных отношений внутри группы. Многое здесь зависит от руководителя. Не случайно умение ладить с людьми, «гасить» конфликты в теории менеджмента вводят в содержание профессиональной компетентности руководителя.

Теоретики и практики менеджмента отмечают: различие между посредственностью и талантом заключается в том, какие чувства питают друг к другу члены команды. Когда «игроки» проникаются этим духом, возникает команда-победительница.

Одно из главных достоинств команды — воспитывающая профессиональная среда. Мастером можно стать лишь находясь среди мастеров.

Команда — это пирамида лидерства, где каждый человек занимает свое место.

2. РУКОВОДИТЕЛЬ — СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЛИДЕР КОМАНДЫ

Руководитель должен знать пирамиду своих лидеров. Кто у него БОГ (генератор идей), ГЕНИЙ (критик, разработчик программ), ТАЛАНТ (организатор), а кто просто НАДЕЖНЫЙ ДЕЛОВОЙ ПАРЕНЬ (исполнитель).

Практическая команда — это совокупный работник. Команда выступает носителем совокупности компетентности и креативности (социального творчества) в полном объеме: от генерирования идеи до ее практического (предметного) воплощения.

В команде нет ни одного второстепенного уровня, каждый уровень в своей системе, в своем классе задач — ведущий. Команда — «пирамида лидерства», но работает она не по иерархическому

«шахтному» принципу, а по принципу «круговой ориентации». Лидерство здесь — скользящая функция — переходит от одного члена команды к другому в зависимости от того, какая задача стоит на повестке дня.

Руководитель призван поддерживать деликатный баланс между «богами» и «деловыми парнями» (между новыми идеями и реализацией необходимых проектов, требующих в ходе выполнения соблюдения сроков и внимания к деталям).

В команде должен быть и человек со статусом «адвоката дьявола». Такой человек обладает талантом обнаружения глупостей, встроенных в систему. И способен говорить о них вслух, т. е. говорить правду.

Безусловно, нужен глубокий ум, сильная воля, чтобы «управляться» с таким человеком. Но практика показывает, что руководитель, нацеленный на конечный результат своей деятельности, ценит таких людей, дорожит ими.

Важно отличать «адвоката дьявола» от просто «трудного человека» (генератора нервозности, конфликтности, «энергетического вампира»). Отличия: «адвокат дьявола» работает с изъянами дела, «энергетический вампир» разрушает отношения в коллективе. У первого — все направлено на работу, у второго — на людей.

Венчает «пирамиду лидерства» — руководитель команды. Он не просто лидер. И даже не главный лидер. Руководитель — *стратегический* лидер.

Руководителя обозначенного выше типа отличает мышление с учетом будущего (видение стратегии жизненного пути фирмы примерно на 10 лет вперед). Его отличает также умение четко сформулировать общую цель и индивидуальную задачу перед каждым членом команды, сконцентрировать энергию, активность каждого на конечном результате. Примат конечного результата меняет всю психологию работы. Именно поэтому «команда» надежно функционирует, когда из системы временно «исчезает» руководитель.

Стратегического лидера команды отличает оптимизм, настрой на успех. Руководитель — носитель волевого импульса команды. Но он и не бодрячок. Его оптимизм базируется на реальном знании дела, понимании «ситуации действия».

Руководителя отличает решительность (стремление перейти от слов к делу), способность к риску. Международный опрос менеджеров показал, что опыт решения задач в условиях риска они считают одним из главных критериев профессионализма в сфере управления. Необходимо только отличать «способность к риску» от безрассудства.

«Способность к риску» тесно сопряжена с такими профессионально важными качествами руководителя, как умение «держат

удар» со стороны внешних обстоятельств (рынок полон неожиданностей) и с готовностью брать на себя общую ответственность. «Любовь к ответственности» считается одним из важнейших свойств руководителя как стратегического лидера.

Стратегического лидера команды характеризует человеческая направленность, умение радоваться успехам своих подчиненных. Он считает необходимым показывать успехи своих подчиненных на всех уровнях, где это уместно. Все это обеспечивает подобранной руководителем команде чувство стабильности, благородного спокойствия за правильность выбранного жизненного и профессионального пути. В итоге у стратегического лидера «каким-то образом» люди последовательно и во всем оказываются лучше других.

3. «КОРОЛЯ ИГРАЕТ ОКРУЖЕНИЕ»

Талант руководителя — это особый сгусток способностей и важнейшая из них — способность видения в каждом человеке его индивидуальной самобытности. Без этого невозможно развивать своих подчиненных в профессиональном и в личностном плане.

Подлинный руководитель (руководитель) знает, чувствует потенциал каждого из своих людей, в том числе предел их возможностей в конкретный, данный момент. Руководитель не позволяет своим сотрудникам брать на себя невыполнимые обязательства, не дает им заданий, с которыми они не могут справиться. Важно, чтобы человек шел от одного класса задач к другому в соответствии со своей целенаправленно формируемой компетентностью.

Менеджер ведет своих подчиненных по верхнему максимуму их возможностей, по верхнему барьеру компетентности. Ведет, но в то же время не дает его переступить. При этом терпим к неудачам. Человек не может состояться как новатор, не совершая ошибок и не исправляя их.

Так у каждого человека команды формируется, воспитывается «чувство победителя» (психология победителя) и стремление все время повышать свое профессиональное мастерство.

Самое губительное для руководителя, когда его окружают бездарные или своекорыстные люди («тухлые работники»). Короля играет окружение. Генри Форда спрашивали, в чем причина его успехов. И он неизменно отвечал: «Я не боялся опираться на умных людей».

Руководитель использует и постоянно совершенствует во взаимодействиях с персоналом формы работы с индивидуализирующим воздействием: делегирование полномочий, квалификационные собеседования, личностная (индивидуально направленная) мотивация и др.

Это и есть работа с персоналом: таланты набраны, развиты и им дается зеленый свет. Руководитель, исходя из этого, должен систематически задавать себе три следующих вопроса:

— что я делаю из того, что вообще не должен делать?

— что я делаю из того, что другие могут сделать более квалифицированно?

— что я делаю такого, из-за чего возникает дополнительная работа у моих подчиненных?

У руководителя команды, таким образом, два статуса, или, как говорят: он одновременно носит две шляпы. Одну — стратегического лидера, вожака команды. Здесь он в центре плеяды талантливых управляющих (специалистов), самая яркая звезда этого созвездия. Другую — менеджера. Он — руководитель, воспитатель и по-своему покровитель своих людей.

Отсюда, руководитель команды должен знать свое производство, владеть спецификой рыночных отношений и иметь фундаментальную человековедческую подготовку.

4. ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ КОМАНДЫ

Каждая команда проходит закономерные стадии развития. На первой стадии члены команды знакомятся, наблюдают друг за другом, в это время складываются первые впечатления. Эту стадию можно назвать стадией **ЗАВИСИМОСТИ** в развитии команды.

Руководитель на первой стадии становится лидером коллектива, именно от него сотрудники ждут распоряжений, выдвижения целей, разработки методов решения поставленных задач. Руководитель должен представлять собой образец, модель поведения для команды.

На второй стадии члены команды проходят через **ПРОТИВОСТОЯНИЕ**. Некоторые начинают бороться за становление контроля над командой: либо открыто бросают вызов лидеру, либо скрыто саботируют его решения. Через стадию противостояния в той или иной ее форме проходят почти все формирующиеся коллективы. Если руководитель будет настойчивым, предоставит своим сотрудникам достаточную самостоятельность, но вместе с тем сохранит за собой положение руководителя-лидера, то группа безболезненно перейдет к следующей стадии.

В третьей стадии команда достигает **НЕЗАВИСИМОСТИ**. Это означает, что необходимые нормы поведения установлены и приняты большинством сотрудников, и команда может работать эффективно. На этой стадии развития руководителю необходимо следить, чтобы в общей деятельности участвовал каждый член команды, никто не оставался бы в стороне.

И последняя, четвертая стадия — это ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ. Подчиненные выполняют работу качественно и проявляют заботу друг о друге, у них общие цели и интересы. Члены команды настолько сближаются что напоминают дружную семью, они проявляют внимание и привязанность друг к другу. Для команды это время наивысшей производительности труда. Быть членом такой команды приятно, и сотрудники получают удовольствие от самого факта принадлежности к ней.

5. ПРАКТИКУМ

А) Ролевые качества

Менеджер не может и не должен быть «универсальным гением». Но, чтобы создать эффективно работающую команду, он должен обладать некоторыми обязательными качествами. Эти качества можно назвать «ролевыми», так как они реализуются в различных комбинациях в той или иной роли менеджера. Их можно назвать и качествами-интеграторами, так как они придают известную целостность личности самого менеджера как стратегического лидера команды.

Хороший менеджер, способный создать сплоченную команду (по Д. Трейси), должен быть:

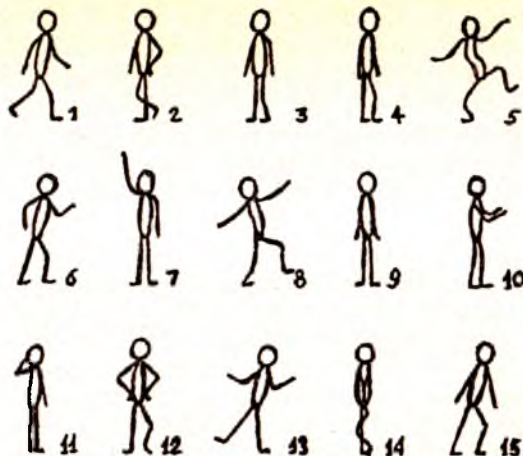
- лидером,
- экспертом в постановке задачи, — организатором,
- психологом,
- учителем,
- наставником,
- человеком, умеющим слушать других,
- ... и это только для начала.

Что еще?

Чтобы ответить на это, посмотрите на рисунок. На нем изображено 15 «человечков» — каждый в своей особой позе. Кто из них кажется Вам симпатичным, а кто — нет? При определении своего отношения к ним Вы можете воспользоваться пятью возможными оценками: а) очень симпатичный; б) симпатичный, в) безразличен, г) не очень симпатичный, д) очень несимпатичный. После оценки каждой из 15 фигурок на рисунке подсчитайте, воспользовавшись для этого таблицей, количество набранных Вами очков.

Если Вы набрали

120-130 очков: это может свидетельствовать о том, что Вы не выносите принуждения и всякого рода обязательств и потому стараетесь не допускать, чтобы Вам что-нибудь приказывали в любой



	а	б	в	г	д
1	4	5	6	7	8
2	14	15	16	17	18
3	10	11	12	13	14
4	7	8	9	10	11
5	2	3	4	5	6
6	5	6	7	8	9
7	12	13	14	15	16
8	3	4	5	6	7
9	8	9	10	11	12
10	13	14	15	16	17
11	11	12	13	14	15
12	15	16	17	18	19
13	1	2	3	4	5
14	9	10	11	12	13
15	6	7	8	9	10

из сфер. Но там, где отношения строятся на добровольности, Вы готовы на все. Вы умеете идти другим навстречу, хотя не всегда Вам этого хочется, поскольку главным всегда считаете собственную независимость. Если бы Вы еще были способны держаться более уверенно и вообще больше верить в себя (для чего у Вас есть все основания), без следа исчезли бы мешающие Вам ложные представления о каком-то явном превосходстве над Вами окружающих.

131-143 очка: это скорее всего доказывает, что без особых трудностей и внутреннего сопротивления Вы всегда можете пойти навстречу тем людям, которые Вам нужны или симпатичны. Вам присуще определенное ощущение собственного превосходства, что снимает барьеры в общении с окружающими — Вы не боитесь, что не сможете справиться с их просьбами и ожиданиями. Если же кто-то на Вас «наскакивает» или пытается запугать, ответом с Вашей стороны будет агрессивная реакция. Правда, потом Вы злитесь на себя, что Вас заставили вести себя так, как Вы не любите.

144-156 очков: это показывает, что Вам удастся со всеми найти общий язык и прежде всего потому, что в каждом Вы видите равноправного партнера. Это не означает, однако, что Вы легко уступаете или поддаетесь влиянию других. При конфликтах с окружающими Вы всегда умеете трезво оценить реальную ситуацию и ожидаете от окружающих того же.

157-169 очков: такую сумму очков можно расценить как признак того, что в своем окружении Вы всегда стараетесь добиться понимания и признания. Если Вам это удастся, наградой становится способность правильно себя вести даже в ситуациях трудных и неприятных для Вас. Вам нелегко установить контакт только с теми людьми, которые тщательно маскируют свое истинное отношение к Вам. Тогда Вы чувствуете себя неуверенно и в душе предпочли бы уйти. Ваша позиция диктуется прежде всего эмоциями и потому будет лучше, если Вы время от времени будете больше прислушиваться к голосу разума, а не к хору чувств.

170-190 очков: Вы готовы сделать все, чтобы договориться со своим окружением, даже ценой конформизма и отказа от собственного «я». Тот, кто хорошо с Вами знаком, вполне может этим воспользоваться себе на пользу, а Вы этого и не заметите. Ваша манера отношений с людьми вынуждает Вас тратить на эти отношения больше сил и эмоций, чем нужно на самом деле. Если бы причины трудностей и неудач во взаимоотношениях с окружающими Вы искали не только в себе, но и в окружающих, более трезво оценивая их поведение и анализируя их интересы, Вам стало бы жить куда легче.

Б) Тесты

ТЕСТ НА МАКИАВЕЛЛИЗМ

Никколо Макиавелли в 1532 г. в книге «Принц» выдвинул идею, что правителю не нужно беспокоиться при выборе средств, ведущих к необходимому конечным результатам, поскольку «цель оправдывает средства».

Считается, что комплекс макиавеллизма наиболее присущ руководителям авторитарного типа. Люди с низкой степенью макиавеллизма доверяют людям, не способны к манипулированию людьми.

Ключ к тесту

Определение склонности к макиавеллизму. Категории: высокая степень макиавеллизма; низкая степень макиавеллизма.

Для того, чтобы определить степень своего макиавеллизма, необходимо:

1. Внимательно прочитать суждения теста.
2. Честно и объективно «примерить» суждения теста к своим мыслям и действиям.
3. Обвести кружочком соответствующую оценку в ответе на вопрос.
4. Быть внимательным!

В вопросах 1-3-4-5-9-10 оценка остается соответствующей порядковому номеру графы. 1-2-3-4-5;

В вопросах же 2-6-7-8 оценку, которую вы выбрали, поменять на противоположную (т. е. 5 становится 1; 4 становится 2 и т. д.).

5. Посчитайте сумму баллов. Ваша сумма баллов будет состоять из ответов на все 10 вопросов.

Основная масса людей в среднем набирает около 25 баллов. Чем выше сумма, тем выше степень макиавеллизма.

Если у Вас сумма в 40 баллов, Вам лучше скрывать этот результат от Ваших друзей. Но в целом любая сумма баллов — основа для нашего самоанализа.

Суждение	Не согласен		Нейтральное отношение	Согласен	
	полностью	отчасти		полностью	отчасти
1	2	3	4	5	6
1. Самый лучший способ управлять людьми — это говорить им то, что они хотят услышать	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	6
2. Когда Вы просите кого-нибудь сделать что-то для Вас, не лучше ли сказать ему реальные причины, почему Вы хотите, чтобы это было сделано, чем выдумывать более весомые, чем на самом деле, причины	1	2	3	4	5
3. Каждый человек, который доверяет кому-то кроме себя, навлекает на себя опасность (заботы, неприятности)	1	2	3	4	5
4. Продвигаться вперед трудно без срезания углов	1	2	3	4	5
5. Безопасно считать, что все люди имеют склонность к пороку, который все равно когда-то проявится	1	2	3	4	5
6. Человеку необходимо предпринимать какие-то действия только в случае его полной уверенности в моральном праве на эти действия	1	2	3	4	5
7. Большая часть людей в своей основе добрые и хорошие					
8. Не может быть никаких аргументов в оправдание того, чтобы говорить кому-то неправду	1	2	3	4	5
9. Многие люди с большей легкостью забывают о смерти родителей, чем о потере своей собственности	1	2	3	4	5
10. Вообще-то говоря, люди не будут упорно работать, если их не заставить это делать	1	2	3	4	5

ТЕСТ «ИСПОЛНИТЕЛЬ ИЛИ ТВОРЕЦ?»

1. Думаете ли Вы, что окружающий мир можно улучшить?

а) да;

б) нет, он так сложен;

в) да, в отдельных случаях.

2. Считаете ли Вы, что можете принять активное участие в изменении окружающего Вас мира?

- а) да;
- б) нет;
- в) да, в определенном смысле.

3. Думаете ли Вы, что некоторые Ваши идеи могли бы значительно улучшить среду, в которой Вы живете?

- а) да;
- б) скорее нет, чем да;
- в) да, в какой-то мере.

4. Полагаете ли Вы, что в будущем у Вас могут быть идеи или определенная роль в обществе, которые позитивно изменят среду, в которой Вы живете и трудитесь?

- а) да, уверен;
- б) маловероятно;
- в) исключено.

5. Когда Вы решаетесь взяться за определенное дело, всегда ли считаете, что успешно доведете его до конца?

- а) да;
- б) чаще всего не бываю уверен;
- в) да, часто.

6. Испытываете ли Вы желание заняться темой, которая является для Вас совершенно новой и никак не связанной с предыдущим занятием?

- а) да, все новое меня влечет;
- б) неизвестное меня не привлекает;
- в) зависит от темы.

7. Когда случится заняться незнакомой темой, испытываете ли Вы желание развить ее, придать новое направление?

- а) да;
- б) удовлетворюсь рамками полученного задания;
- в) только в том случае, если тема увлечет меня.

8. Если новая тема заинтересует Вас, испытываете ли Вы сильное желание получить информацию обо всем, что в той или иной мере касается этой темы ?

- а) да;
- б) нет;
- в) если только из любопытства.

9. Если Вы потерпели неудачу?

- а) несмотря на это, продолжаю работать и ищу причины неуспеха;
- б) прекращаю работать, так как считаю, что работа бесперспективная.

в) упорствую даже в тех случаях, когда причины неудачи выглядят непреодолимыми. К этому толкает не логика суждений, а скорее уязвленное самолюбие.

10. Думаете ли Вы, что выбирать профессию нужно в зависимости от:

- а) наклонностей и возможностей;
- б) ее стабильности и минимальной возможности стрессов;
- в) престижности и привилегий, которые она обещает.

11. Когда Вы путешествуете, можете ли легко проследовать маршрутом, по которому лишь однажды шли или проезжали?

- а) да;
- б) не стану рисковать, так как смогу запутаться;
- в) да, но только в том случае, если маршрут был интересен.

12. После беседы сможете ли Вы вскоре вспомнить точно все высказывания?

- а) да, без затруднений;
- б) только частично;
- в) те, что заинтересовали меня.

13. Сможете ли Вы безошибочно воспроизвести по слогам то или иное слово на иностранном языке?

- а) да;
- б) да, если слово несложное;
- в) да, но иногда возможна некоторая неточность.

14. Предпочитаете:

а) одиночество, когда никто не мешает предаваться размышлениям;

б) стараетесь избегать одиночества;

в) не имеет значения, проведете время в одиночестве или в компании.

15. Если во время работы решаете прерваться, то тогда,

а) когда работа завершена и ее успех не вызывает сомнений;

б) когда закончены наброски и путь к цели ясен;

в) когда цель достигнута, хотя не вся еще завершена.

16. Когда Вы остаетесь наедине с собой:

а) любите помечтать о разном;

б) испытываете желание заняться чем-то конкретным;

в) все зависит от того, насколько это важно для Вас.

17. Когда чувство или внезапная идея занимает Ваше сознание, сумеете отдаться размышлениям о них?

а) независимо от места, времени и окружения,

б) ищите уединения и только там можете сосредоточиться,

в) все зависит от того, насколько это важно для Вас.

18. Когда у Вас сложилось определенное мнение по той или иной теме:

а) внесете коррективы, если Вам приведут убедительные аргументы;

б) не отступите от своей точки зрения;

в) если встретите серьезные возражения, пойдете на компромисс.

Оцените свои ответы: «а» — 3 очка, «б» — 1 очко, «в» — 2 очка.

Более 40 очков. У Вас значительный творческий потенциал, который позволяет Вам иметь богатый выбор тем для работы. Вы сумеете приложить этот потенциал к конкретному делу, обязательно достигнете успеха, но при одном решающем условии: все Ваши ответы были искренни, они соответствовали реальному положению вещей и Вы не выдавали желаемое за действительное.

От 24 до 40. Вы имеете средний творческий потенциал с большой долей рационализма. Этот уровень потенциала встречается чаще всего. Вам принадлежит немало черт, которые позволяют Вам серьезно и плодотворно заниматься творческой работой. И все же имеют место сбои, которые мешают Вам. Во всяком случае, несмотря на отдельные неудачи, Вы обладаете возможностями проявить себя, если, конечно, будете настойчивы.

Ниже 24. Творческий потенциал Ваш невелик и вы к тому же недооцениваете свои способности. Инертность и отсутствие веры в свои силы тормозят Ваше творческое мышление. Выбирая линию наименьшего сопротивления, Вы сами себе предопределяете второстепенные роли в серьезной работе коллектива. Разными путями старайтесь преодолеть эти негативные качества, и сами увидите, что Вам по плечу многое такое, о чем Вы и не подозреваете. Изживайте инертность ума, дерзайте!

ТЕСТ «МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ ЗАНЯТЬСЯ БИЗНЕСОМ?»

Администрация мелкого бизнеса
США рассылает этот тест тем, кто хочет
начать
свое предприятие.

Под каждым вопросом найдите и подчеркните ответ, который соответствует Вашей оценке или близок к ней. Будьте честны насдине с собой.

1. Могу ли я начинать дело самостоятельно?

— да, я делаю все по собственным побуждениям. Никому не придется мне подсказывать, что мне делать;

— если кто-то поможет мне начать, то я буду работать хорошо;

— начинайте сами, ребята. Я не буду вылезать, пока не придется.

2. Как я отношусь к другим людям?

— мне нравятся люди. Я могу сойтись почти с каждым;

— у меня много друзей — больше мне никто не нужен;

— большинство людей раздражает меня.

3. Могу ли я руководить другими людьми?

— когда я начинаю что-либо делать, я могу убедить людей идти за собой;

— я могу отдавать приказания, если кто-нибудь скажет мне, что нам нужно делать;

— пусть кто-нибудь другой занимается этим, а я буду выполнять, если захочу.

4. Могу ли я взять на себя ответственность?

— я могу принять вызов ситуации и начать ее рассматривать;

— я смогу, если мне придется этим заняться, но лучше пусть кто-нибудь другой несет ответственность;

— всегда кто-нибудь высовывается, желая показать себя, пусть он за все и отвечает.

5. Хороший ли я организатор?

— мне нравится иметь план до начала действий. Обычно именно я организую все, когда мои парни хотят что-то сделать;

— я ничего не предпринимаю, пока за это дело не возьмется какой-либо дурак, тогда приходится драться;

— что бы ни происходило, всегда найдется кто-то, кто потащит мешок. Высовываться ни к чему.

6. Насколько я хороший работник?

— могу работать сколько мне нужно;

— некоторое время я буду работать много, но когда мне это надоест, то — все;

— не вижу смысла в долгой и тяжелой работе.

7. Могу ли принимать решения?

— если мне нужно, я могу быстро собраться с мыслями;

— я могу, если у меня много времени. Принимая быстро решение, я могу и передумать;

— я не люблю быть тем, кто что-то решает.

8. Могут ли люди доверять моим словам?

— держу пари, что — да. Я не говорю того, что не подразумеваю;

— я пытаюсь быть на уровне почти всегда, но иногда я говорю то, что легче;

— зачем я буду потеть, если какому-то парню все равно.

9. Хватит ли у меня терпения?

— если я решу что-то сделать, то не позволю ничему помешать мне;

— обычно я заканчиваю начатое — если ничто не мешает;

— если сразу ничего не выходит, я отключаюсь. Зачем насиловать мозги.

10. Здоров ли я?

— парень, я неистощимый;

— у меня достаточно энергии для большинства вещей, которые я хочу сделать;

— кажется, я устаю раньше, чем большинство моих друзей.

Теперь подсчитайте сделанные пометки:

— сколько раз Вы подчеркнули первый ответ на вопрос?

— сколько раз Вы подчеркнули второй ответ?

— сколько раз — третий?

Если большинство Ваших отметок сделано на первом ответе, то возможно, что у Вас есть необходимые качества для того, чтобы заняться бизнесом.

Если — нет, то Вам придется столкнуться с некоторыми проблемами. Тогда лучше всего вам найти партнера, который будет достаточно силен в тех позициях, в которых слабы Вы.

Если большинство ответов приходится на третий пункт, то Вам не поможет никакой партнер.

ТЕСТ «ИМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ХОРОШУЮ РЕПУТАЦИЮ?»

1. Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:

а) согласен,

б) верно нечто среднее,

в) не согласен.

2. При разговоре я предпочитаю:

а) высказывать мысли так, как они приходят в голову,

б) нечто среднее,

в) сначала хорошенько собраться с мыслями и сформулировать их.

3. Иногда у меня возникает чувство напряжения и беспокойства, когда я вспоминаю, что произошло в течение дня:

а) верно,

б) не знаю, что предпочесть,

в) неверно.

4. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:

- а) согласен,
- б) не уверен,
- в) не согласен.

5. При выполнении задания я удовлетворяюсь только тогда, когда должное внимание уделено мелочам:

- а) верно,
- б) нечто среднее,
- в) неверно.

6. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому себе:

- а) часто,
- б) иногда,
- в) никогда.

7. Иногда чувство жалости влияет на мои поступки:

- а) согласен,
- б) верно нечто среднее,
- в) не согласен.

8. Я твердо убежден, что начальник может быть не всегда прав, но он всегда имеет право настоять на своем:

- а) согласен,
- б) не знаю, что предпочесть,
- в) не согласен.

9. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того чтобы придерживаться общепринятых правил:

- а) да, это очень похоже на меня,
- б) не уверен,
- в) нет, это совершенно на меня не похоже.

10. Прежде чем высказать свое мнение, я предпочитаю подождать, пока не буду полностью уверен в своей правоте:

- а) всегда,
- б) обычно,
- в) только если это целесообразно.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ:

Подсчитайте сумму баллов. Ответы «а» на вопросы 3, 4, 5, 10 и «в» на 1, 2, 6, 7, 9 — по 2 балла, ответы «б» — по 1 баллу.

Сумма баллов меньше 7.

Вы недостаточно обдумываете свое положение, практически не заботитесь о своей репутации, подчинены собственным страстям и не обеспокоены выполнением социальных требований. Внутренняя конфликтность делает невозможным самоконтроль. Окружающие

склонны считать Вас человеком, не соблюдающим принятые правила, безалаберным и недисциплинированным.

От 8 до 13 баллов.

Вам чужда беспорядочность и неразбериха в поведении, хотя нельзя сказать, что Вы стремитесь действовать по заранее обдуманному плану. Вы разрешаете себе элементы импровизации, прощаете недостаточную четкость целей и ценностей собственной деятельности, а подчас просто не успеваете наметить продуманную и взвешенную программу действий. Вы стремитесь приобрести положительную оценку окружающих, поэтому не упускаете возможности продемонстрировать свои достоинства и не спешите проявлять те черты своего характера, которые считаете неприемлемыми. Но вследствие недостаточного контроля за своим поведением в группе для окружающих становится известным то, что Вы хотели бы скрыть или опровергнуть в своей личности.

В целом Вы имеете репутацию положительную, но недостаточно прочную, можете дать почву для пересудов и основания для нападков со стороны недоброжелателей. Можно сказать так: она до тех пор положительная, пока у Вас с окружающими доброжелательные отношения. Как только возникает конфронтация или конфликт, для Ваших коллег сразу же, как в фотопроявителе, становятся отчетливо видны все промахи и ошибки, недоразумения, которые раньше прощались, не принимались во внимание или же считались случайными и объяснялись совершенно посторонними причинами. Все это может сложиться и закрепиться в единую картину, некий устойчивый негативный образ, который трудно впоследствии преодолеть, чтобы наладить комфортные и доброжелательные взаимоотношения.

От 14 до 20 баллов.

Вам присущ высокий самоконтроль, основанный на четко обозначенных целях и мотивах поведения. Вы неизменно следуете своему представлению о себе, заботитесь о своей общественной репутации, хорошо контролируете проявление эмоций и все поведение в целом, стараетесь точно выполнять социальные требования. Иногда бываете упрямы. Особенно, если Ваше представление о себе расходится с ожиданиями окружающих. Тем не менее весьма вероятно, что в группе Вы являетесь лидером и ведете себя достаточно деятельно, активно влияя на окружающих.

в) Упражнения

УПРАЖНЕНИЕ 1

Сформулировать особенности корпоративной культуры, сложившейся в практике управления в виде кодекса «правил поведения на работе».

Обсудить влияние этого кодекса на внутрикомандные отношения в современных условиях и возможные пути их коррекции с позиции консультанта.

Упражнение 2

Коллективное построение портрета типичной современной российской фирмы, ее анализ методом проблемной диагностики, включающей следующие этапы:

- формирование «мешка» проблем,
- ранжирование проблем,
- анализ причинно-следственных связей,
- формулировка диагноза.

2) *Советы «микромасштаба»*

1. Слово «руководитель» произошло от слов «руками водить», а может быть, от выражения «водить за руку» — за давностью лет теперь разобраться трудно. Но разобраться в том, что буквальное следование тем моделям деятельности, которые породили термин «руководитель», вполне по силам любому вдумчивому управленцу. Попытка влезать во все мелочи деятельности подчиненных, относиться к ним, как к «детям малым», никому не приносила успеха. Дело руководителя — показать, куда идти и в каком «стиле», а уж куда подчиненные поставят ногу и как — на пятку или на носок — их собственное дело.

2. Только мотылек может жить заботами одного дня, руководитель же обязан разрабатывать и постоянно корректировать политику развития своего подразделения в будущем. Отклонения тогда значимы, когда они свидетельствуют не просто о нарушении ранее сложившихся тенденций, но и о сбоях в реализации намеченной стратегии развития.

3. Эффективность работы руководителя определяется тем, насколько он сам ценит себя, а точнее — ценит свое рабочее время как ресурс, который можно использовать с разной отдачей. Уважительное отношение к собственному времени, стремление не разбазаривать его, а использовать как можно рациональнее, не только помогает избавиться от вечерних бдений в кабинете, но и положительно влияет на подчиненных, приучая их к порядку.

4. Порядок на рабочем столе — важное условие плодотворной работы. Идеально, если на столе лежат документы и материалы, необходимые только в данный момент. Нагроможденные на нем папки, справочники и т. п. не только уменьшают рабочую площадь, но и отвлекают внимание от разбора текущего вопроса.

5. Труд без отдыха — не достоинство, а, напротив, наказание за неудачное планирование своего времени и неудовлетворительную

организацию труда. Для правильного распределения своего времени главное — самодисциплина.

6. Распорядок дня, как и всякая система, сокращает путь к цели. Каждодневно обдумывайте новые мероприятия по экономии своего времени. Приобретайте привычку регулярно мысленно давать оценку распределению своего времени, и вы станете по-новому к нему относиться.

7. М. Жванецкий как-то горько пошутил, что слова «Я вами руководил, я отвечаю за все» полностью исчезли из обихода и воспринимаются только с недоверием. Возможно, не стоит декламировать эту фразу вслух, но стремиться к такой модели отношений с подчиненными все же стоит. И не ради любви со стороны сотрудников, а ради того, чтобы люди думали о деле, а не копили заранее оправдательные документы на случай неудачи.

д) Программа «Похвала»

(Данные рекомендации помогут создать деловой микроклимат в коллективе)

1. Надо искать и поощрять любое хорошее действие подчиненного, пусть даже оно поначалу и не слишком существенно. Больше внимания обращайтесь на формулировку целей для будущей деятельности, а не на разбор того, почему подчиненные чего-то не сделали в прошлом.

2. Соблюдайте регулярность в похвалах — это поможет подчиненным быстрее выработать потребность в похвалах, а такая потребность в будущем резко повысит действенность каждого похвального слова.

3. Выбирайте в качестве основы для похвал как можно более конкретные результаты и задачи, запишите себе это в деловой дневник, чтобы не забыть и не сбивать подчиненных с толку.

4. На первых порах почаще подкрепляйте похвалами каждый шаг подчиненных в нужном направлении, а если они не могут правильно сориентироваться, не ленитесь напомнить о том, чего вы собственно хотите и как бы вы хотели, чтобы это было сделано. Спустя некоторое время похвалы могут стать нерегулярными, как будто спонтанными — это сделает их более достоверными для подчиненных.

5. Однако частая похвала перестает быть действенной, равно как и чрезмерная скупость на похвалу лишает желания работать лучше.

6. Наиболее действенна та похвала, у которой нет «второго дна» — желания поручить какую-то дополнительную работу. Если так произойдет, то действенность похвалы сведется к нулю. Чтобы избежать подобной неудачи, старайтесь хвалить подчиненных не только за конкретные успехи в выполнении служебных обязанностей, но и за то, что они вообще хорошие работники.

7. Совсем необязательно ограничиваться только словесными выражениями похвалы. Очень действенно в качестве поощрения представление сотрудникам большей свободы в организации своей деятельности. Пусть будет возможность и свободного графика работы, и повышения квалификации, и поездки в интересную командировку...

8. Возможны разные стили руководства, но какой бы из них вы ни избрали как наиболее подходящий, правила этики служебных отношений остаются одними и теми же, и главное из этих правил гласит: уважайте в собеседнике человека, не унижайте его, иначе он ожесточится против вас лично, а значит, и против дела. Не забывайте про строуксы (знаки внимания) в управлении.

е) 12 способов доказательства некомпетентности работника

Давая указания подчиненному, используйте настолько обтекаемые термины, чтобы он даже приблизительно не мог определить, чего вы хотите...

Давайте указания как сами собой разумеющиеся и как если бы вы не сомневались, что они понятны любому человеку с минимальным интеллектом. Критикуйте его таким образом, чтобы он не понял, что нужно сделать для исправления допущенных ошибок.

1. Громко вздыхайте в знак покорности или изображайте крайнее удивление, если он попросит вас разъяснить что-то из того, что вы сказали.

2. Намекните, что никто, кроме него, никогда не просил пояснять такие простые указания.

3. Если подчиненный будет переспрашивать одно и то же дважды, скажите, что вы уже отвечали на этот вопрос.

4. Вы можете так поступить, когда вопрос задается впервые, и, особенно, когда его уверенность в своих силах уже пошатнулась. Попробуйте доказать, что его подводит память. Тогда он почувствует вину за зря отнятое у вас драгоценное время.

5. Демонстрируйте очевидные усилия сдержать свое раздражение, если он все еще не понимает, что вы имеете в виду.

На этот раз инструктируйте его так медленно и подробно, используя самые простые слова, чтобы подчиненный понял, что вы не считаете его слишком сообразительным. Продолжайте давать ему подобные объяснения и по другим поводам, даже если он уверяет вас, что все понимает.

6. Давайте ему несколько заданий с подробными инструкциями, но оставьте цель или ожидаемые результаты неясными. Он не сможет пожаловаться на то, что другим путем мог бы достичь результатов быстрее. Ведите себя так, чтобы предотвратить любое проявление инициатив со стороны подчиненного.

7. В процессе выполнения подчиненным вашего задания время от времени меняйте свои указания...

Иногда здесь может помочь отрицание данных ранее указаний, особенно если результаты оказываются не слишком многообещающими.

8. Если возникают непредвиденные вопросы, настаивайте на том, чтобы подчиненный снова обратился к вам. Не позволяйте ему самому принимать никаких решений даже в том случае, когда он говорит, что знает, как это сделать. Он возражает против вашего вмешательства? Скажите, что существует много тонкостей и особенностей, которые вы не можете ему объяснить из-за нехватки времени. В конце концов, он, конечно, поймет, что дело скорее в его недостаточной сообразительности, чем в незнании некоторых подробностей.

9. Заставляйте подчиненного выполнять работу, точно следуя вашим указаниям, даже если это медленный и неудобный путь. В этом случае вы можете пожаловаться на его низкую производительность.

10. Назначайте ему такие сроки, в которые он заведомо не может уложиться. Когда же он, как предполагалось, их нарушит, вы можете сказать, что он работает с недостаточной отдачей...

11. Поручайте ему выполнение тех работ, которые гораздо ниже его способностей и подготовки. После этого подчеркните, что даже неквалифицированные сотрудники могли бы с таким же успехом справиться с ними.

12. Усовершенствуйте все, что он делает. Скажите ему, что вы поступаете так, чтобы сделать его работу приемлемой. После этого, если он переделывает одну и ту же работу 2-3 раза в тщетной попытке удовлетворить требования, вы можете отметить низкую производительность его труда. Если же он сдастся и выполнит работу небрежно, подчеркните его неряшливость.

Выполнение этих советов приведет к следующему:

- ваш подчиненный засомневается в своих способностях,
- он будет бояться принимать простейшие решения,
- он будет обращаться к вам по поводу самых обычных вопросов,
- подчиненный долго будет сидеть над работой, которую давно надо было закончить,
- вы докажете ему, что вы умнее его,
- вам не нужно будет бояться, что вас повысят до такой должности, занимая которую вы не сможете справляться со своими обязанностями,
- либо вы уволите своего подчиненного, либо он уйдет сам.

Прежде чем высказать негативную критику, задайте себе шесть вопросов:

1. Готов ли человек воспринять критику именно сейчас? Подчиненный может быть раним вследствие личных проблем. Можно сообщить ему, что вам необходимо обсудить сложные вопросы, и спросить, подходящее ли это время.

2. Есть ли в вашем распоряжении достаточно времени, чтобы говорить о деталях? Вы не можете высказать серьезную критику и не узнать, что чувствует по этому поводу подчиненный.

3. Сколько раз подчиненному уже доводилось выслушивать такую критику? Если вы чувствуете, что уже начинаете повторяться, не стоит понапрасну тратить время. О чем нужно говорить в такой ситуации, так это о том, почему, неоднократно получая одни и те же замечания, подчиненный до сих пор не отреагировал на них. Нужно ли сказать или сделать что-то еще, или все, что говорилось или делалось до этого, не помогает? Пусть подчиненный поможет вам решить, что необходимо сделать.

4. Может подчиненный что-то изменить в соответствии с вашей критикой? Он должен сказать вам, что намерен предпринять для улучшения работы.

5. Не заставляют ли вас ваши личные проблемы прибегнуть к такой критике? Возможно, руководитель побаивается подчиненных, чувствует, что его недолюбливают, и подсознательно стремится наказать их. Убедитесь, что вы не опираетесь на собственные эмоции вместо разума. Нам часто не нравятся те люди, у которых имеются недостатки, совпадающие с нашими собственными.

6. Уверены ли вы, что этому человеку нужна критика? Попробуйте себя поставить на место этого человека и подумайте, как бы вы отнеслись к критике, направленной на вас.

А ЭТИ ПРАВИЛА НЕ ПОМЕШАЕТ ЗАПОМНИТЬ

1. В своей критике не оценивайте человека, а описывайте его поведение. «Вы ленивы» — это оценка, а «вы работаете медленнее других» — это описание поведения.

2. Будьте конкретны в приводимых примерах. «Вы пользуетесь несправедливыми привилегиями» — это звучит обобщенно, а «вместо 15 минут вы пьете кофе полчаса» — конкретно.

3. Критикуйте поведение, которое подчиненный может исправить. Вы не можете ожидать, что человек станет умнее, если его умственные способности ограничены. Если существуют положительные качества — не забудьте отметить их.

4. Убедитесь, что подчиненные понимают, о чем идет речь. Попросите их повторить то, что вы сказали, особенно если это что-то неприятное. Иногда люди не слышат даже комплиментов, поэтому, похвалив, попросите их объяснить, что, по их мнению, вы цените в них.

5. Помните, что вы не удовлетворяете свои потребности, высказываясь, а помогаете подчиненному улучшить работу, для чего и обязаны предоставить ему важную для этого информацию.

6. Будьте осторожны, задавая вопросы «Почему?». Если речь идет о том, чтобы спросить, почему подчиненный делает операцию именно так, а не иначе, все в порядке. Но если вы задасте вопрос «Почему?», связанный с психологическими проблемами или событиями детства, — будьте осторожны. Нельзя обсуждать, почему есть люди, которые всегда везде опаздывают, и какое влияние могли оказать на них в детстве родители.

7. Проявите внимание к потребностям, ценностям и эмоциям подчиненного. Некоторые люди кажутся пассивными и принимают все, что бы ни говорили. По их виду вы не поймете, как они воспринимают вашу оценку. Помните, что в некоторых культурах считается неприличным выражать несогласие с мнением руководителя, и поэтому они не будут возражать против того, что вы говорите, а вы даже не будете знать, что они не согласны с вами. В таком случае можно спросить подчиненного, каким образом он планирует изменить положение вещей. Так вы, по крайней мере, сможете заставить их заговорить о выполнении работы.

Если подчиненный не знает, как улучшить работу, предложите свои варианты. Важно, чтобы подчиненный сумел воспринять их и осуществить на практике. Поставьте конкретные цели и установите время, необходимое для их достижения.

6. ЛИТЕРАТУРА

1. *Грачев М. В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело, 1993.

2. *Дизель П., Мак-Кинли Раньян У.* Поведение человека в организации. — М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993.

3. *Дугин Е.* Формула успеха. Кто есть кто в российском бизнесе. — М., 1992.

4. *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М., 1993.

5. *Иосефович Н.* Ты — босс! Как стать толковым руководителем. — М.: Вече, Персей, АСТ, 1995.

6. *Кроссворды для руководителя* / Сост. И. В. Липсиц. — М.: Дело, 1992.

7. *Оучи Уильям Г.* Методы организации производства. Японский и американский подходы: Пер. с англ. — М., 1984.

8. *Роджерс Ф. Дж.* ИБМ. Взгляд изнутри: человек — фирма — маркетинг: Пер. с англ. — М., 1990.

9. *Шепель В. М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. Управленческая гуманитарология. — М.: Финансы и статистика, 1992.

10. *Якокка Л.* Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ

«Человек жив хлебом единым, если хлеба у него нет».

Д. Мак-Грегор

«Можно привести коня на водопой, но нельзя заставить его пить воду»

Пословица

1. Теория роста.
2. Иерархия потребностей.
3. Задания для самопроверки.
4. Упражнения. Вопросы для дискуссии.
5. Правила управления мотивацией.
6. Литература.

1. ТЕОРИЯ РОСТА

Чтобы получить представление о человеческом поведении как о феномене, который можно понять, с которым можно работать, на который можно повлиять, необходимо познакомиться с некоторыми психологическими школами, наиболее пригодными для современного менеджера. Широко известны три школы:

- 1) теория психоанализа,
- 2) теория научения,
- 3) теория роста.

Кроме них существует множество других концепций, не оформившихся в школы, но знакомство с которыми не помешает менеджеру.

Хотя теория психоанализа не предлагает конкретных методов для решения практических проблем, с которыми сталкивается менеджер, работая с людьми, основы психоанализа помогут понять, почему люди ведут себя так, а не иначе. Неадекватное поведение или упорное противодействие можно объяснить функцией защитных механизмов, несоразмерной жадой признания или гордостью.

Все мы временами не осознаем причин, толкающих нас к той или иной мысли или поступку, все мы так или иначе зависим от своего прошлого, большинство прибегает к защитным механизмам: вытеснение, перенесение, рационализация, замещение. Поэтому менеджеру следует принимать во внимание возможные скрытые мотивы.

Применительно к организационным проблемам эффективнее психоанализа теория научения. Применяя ее на практике, менеджер не рискует ухудшить ситуацию.

Многие связанные с рабочей средой факторы, одни из которых в большей степени подчиняются контролю менеджера, другие — в меньшей, могут оказать позитивное и негативное воздействие. Сюда входит зарплата (некоторые поведенческие реакции поддаются воздействию этого стимула, другие — нет), стремление человека сохранить место (работник осознает, какой тип поведения позволит ему в любом случае сохранить работу, а какой приведет к ее потере), социальные факторы, такие как престиж и статус (в зависимости от структуры организации достигнутые успехи ведут к повышению статуса, тогда как упущения и ошибки влекут за собой понижение в должности), обратная связь с начальством.

Последний вид воздействия — обратная связь — всегда почти находится во власти менеджера. Должным образом использованная обратная связь становится ценным орудием менеджмента, помогающим формировать и сохранять положительные поведенческие реакции, а также устранять отрицательные.

Но большинство менеджеров не используют преимущества обратной связи, не желая поставить себя на место подчиненного и понять, что обратная связь бывает положительной, отрицательной и никакой. Причем подчиненные считают отсутствие обратной связи ее негативной формой, тогда как их работу стимулирует положительная обратная связь.

Концепция позитивного и негативного воздействия помогает объяснить многие поведенческие реакции, проявляющиеся в организации, и помочь менеджеру в контактах с людьми, понять механизмы системы поощрений и наказаний.

Третье направление исследований личности известно как «третья сила», или теория роста, представленная такими психологами, как Маслоу, Роджерс, Голдштейн. Теория роста подчеркивает стремление человека к совершенствованию, реализации своего потенциала, самовыражению. В частности, идеи А. Маслоу очень полезны менеджеру, стремящемуся понять людей, эффективно взаимодействовать с ними.

2. ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Многие руководители считают, что все нужды человека удовлетворяет работа, за которую он получает деньги. На эти деньги он удовлетворяет физические потребности. Однако исследования показали, что для большинства людей работа связана не только с денежным вознаграждением и что ее условия удовлетворяют иные запросы, не связанные с деньгами.

Чтобы добиться от работников производительных действий, менеджер должен учитывать их немеркантильные интересы. Недовольный своей работой человек может оказаться плохим работником или постоянно провоцировать конфликты из-за неудовлетворенности своих высших интересов. Если удастся установить, какие запросы стимулируют работу, и создать условия, в которых работник сможет удовлетворить их, это значительно повысит производительность.

Маслоу первым предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, считая возможным выстроить иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней.

Низший уровень — это физиологический уровень. Когда человек голоден, долго и серьезно страдает от нехватки еды, его главная забота — раздобыть пищу.

Когда удовлетворена эта потребность, о своих правах заявляет следующий уровень — соображения безопасности. На этом уровне человек стремится обеспечить личную безопасность и получить достаточные гарантии удовлетворения своих физиологических потребностей.

Обеспечив безопасность, он переходит к удовлетворению социальных потребностей, желая, чтобы коллеги считали его равным себе, и преследует эти цели, пока не добьется соответствующего статуса.

Наконец, когда все эти нужды удовлетворены, он заботится о самовыражении и реализации своего личного потенциала.

Иерархия потребностей Маслоу не имеет ни механического, ни хронологического характера. На самом деле соображения безопасности не обязательно возникают только после полного удовлетворения физиологических потребностей, а жажда самовыражения не всегда дремлет до получения надлежащего статуса.

Уровни иерархии перекрывают друг друга, так что можно стремиться к самовыражению, когда еще не удовлетворены социальные потребности. Более того, у некоторых людей вся иерархия искажена, а в определенных условиях людей с искаженной иерархией окажется большинство.

Приведенная иерархия носит общий характер и благодаря этому может оказаться весьма полезной для менеджера.

Считая неудовлетворенные потребности инструментом, позволяющим стимулировать работу, руководитель должен помнить, что удовлетворенное желание утрачивает значение стимула. Когда желудок полон, ему больше не надо еды. Когда он знает, что без труда получит работу в другой компании, то гарантии занятости не повысят результативность. Для нижнего уровня потребностей это справедливо только отчасти. Наевшийся человек скоро проголодается, тогда как его забота о статусе, стремление заслужить уважение и тем более жажда самовыражения никогда не бывают полностью удовлетворенными.

Когда потребность в общении удовлетворяется, она больше не служит стимулом, пока снова не упадет ниже приемлемого уровня. Тогда люди опять попытаются обеспечить ее.

Итак, удовлетворение неучтенных потребностей может противоречить требованиям дела, для чего необходимо максимально приспособить условия работы к этим потребностям.

Сегодня данная структура потребностей по Маслоу требует трансформации с учетом особенностей и современного состояния психологии российского населения. Каждый исследователь может это сделать по-своему.

По данным исследований В. Д. Попова, на первое место по актуальности вышла потребность в безопасности (для всех категорий населения, включая «новых русских»), на втором – потребность в экономическом выживании, на третьем – потребность в гарантированной занятости, страх перед безработицей.

В качестве стимулов для получения конструктивных мотивов требуется:

наведение порядка в стране: экономического, правового, социального, духовного;

решение проблем оплаты труда;

обеспечение рабочими местами;

финансовая стабильность.

3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Когда внешний мир угрожает психической безопасности человека, это заменяет причину, вызвавшую гнев. Так, тревога, возникающая при угрозе психической безопасности, связана:

а) с врожденным психическим заболеванием,

б) с ситуацией, сложившейся в личной жизни человека,

- в) с суперэго,
- г) с психическим детерминизмом.

2. Четыре главных защитных механизма — вытеснение, перенесение, рационализация и замещение. Если человеку тяжело осознать неприятное чувство, это использует механизм...

3. Приписывание своих ощущений кому-то другому — это:

- а) вытеснение,
- б) перенесение,
- в) рационализация,
- г) замещение.

4. Менеджеру не следует применять непосредственно психоаналитическую теорию, она может помочь ему:

- а) понять поведение окружающих,
- б) понять себя, своих коллег и подчиненных,
- в) предложить конкретные способы лечения тем, с кем он работает.

5. Второе ведущее направление в психологии — теория научения — развивалось в работах Павлова, Уотсона и Скиннера. Она очень полезна для менеджера. Один из основных элементов этой теории — концепция изменения человеческого поведения. Она связана с:

- а) защитными механизмами,
- б) психическим детерминизмом,
- в) иерархией потребностей,
- г) условными рефлексам.

6. Условия работы связаны со многими положительными и отрицательными воздействиями, например:

- а) зарплатой,
- б) гарантией сохранения работы,
- в) статусом,
- г) обратной связью.

7. В рабочей среде менеджер наиболее полно контролирует обратную связь. Используемая должным образом обратная связь может стать полезным инструментом для:

- а) обучения нормам приемлемого поведения,
- б) обеспечения желаемого поведения,
- в) исправления нежелательного поведения,
- г) предупреждения нежелательного поведения.

8. Отсутствие обратной связи:

- а) обычно заставляет людей усерднее трудиться,
- б) считается негативной обратной связью,

- в) считается положительной обратной связью,
- г) помогает установить более тесные взаимоотношения между начальником и подчиненными.

9. Поскольку обратная связь — это вид воздействия, в наибольшей степени подпадающий под контроль менеджера, именно с ее помощью следует улаживать конфликты, возникающие из-за неадекватности системы поощрений и наказаний работника:

- а) верно,
- б) неверно.

10. Третье основное направление — теория роста — фокусирует внимание на стремлении человека к совершенствованию и самореализации. В частности, идеи Маслоу связаны с:

- а) производительностью работника,
- б) ранним детством человека,
- в) надеждами человека на материальное вознаграждение,
- г) отлыниванием от работы,
- д) общими потребностями.

11. Расставьте перечисленные ниже потребности по порядку от низших к высшим, согласно иерархии Маслоу:

- а) физиологические потребности,
- б) потребность в самореализации,
- в) социальные потребности,
- г) гарантии безопасности.

12. Иерархия потребностей требует, чтобы руководитель:

- а) понимал, что необходимо периодически повышать зарплату, удовлетворяя потребности человека в социальном статусе,
- б) попытался выяснить, что стимулирует работника,
- в) позаботился о гарантиях безопасности.

13. Удовлетворенная потребность больше не служит стимулом:

- а) верно,
- б) неверно.

14. Согласно Маслоу, может случиться, что поведение работника будет зависеть от удовлетворения той потребности, которая больше всего заботит его в данное время. Менеджер должен:

- а) попытаться определить эту потребность, дать работнику возможность удовлетворить ее в ходе работы,
- б) заметить работнику, что первым делом он должен думать об интересах компании.

4. УПРАЖНЕНИЯ. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

РЫНОЧНЫЕ ЦЕННОСТИ

В современной ситуации предпринимательская мотивация, рыночная активность достигаются методом проб и ошибок, «схватыванием» форм бизнеса, лежащих на поверхности («челючная» торговля, АО типа МММ, «Тибет», «Чара» и др.).

Иррациональные формы мотивации преобладают над рациональными. Существует для многих психологический барьер: идти в рынок или за рынком? Мотив «лишь бы день прожить» становится массовым, он господствует и в среде предпринимателей, бизнеса, управления.

Предлагается заполнить следующую матрицу.

Ценности, которые имели место в прошлом (при социализме)		Ценности, приобретенные при переходе к рынку	
положительные	отрицательные	положительные	отрицательные

Обобщите результаты и определите доминанты мотивов двух разных систем; определите основную линию борьбы между прежней и новой психологией людей.

Выработайте предложения по снятию негативных рыночных ценностей и усилению положительных, т. е. какие меры-стимулы следует ввести, чтобы усилить рыночную мотивацию населения.

УПРАЖНЕНИЕ

Взгляните на приведенный список мотивационных факторов и определите, что важнее всего для Вас лично.

Проделайте тот же самый выбор за каждого из сотрудников — что, по Вашему мнению, мотивирует его или ее?

Потом взгляните на обе колонки. Насколько близки или далеки друг от друга Ваши позиции? Попросите подчиненных ответить на эти вопросы самостоятельно и сравните с тем, как Вы представляли себе их мотивацию до этого. Может оказаться, что то, что считаете важным Вы, столь же важно и для подчиненных.

Я	Мои подчиненные	Что для меня наиболее важно в моей работе
		Моя работа интересна
		У меня есть возможность пользоваться своими знаниями и умственными способностями

		Моя работа безопасна
		Моя работа не требует тяжелого физического труда
		Мне хорошо платят
		У меня хорошие перспективы на повышение
		Моя работа разнообразна
		Мой босс заботится обо мне
		Я могу участвовать в принятии решений относительно моей работы
		Мои обязанности четко определены
		За мной не следят слишком пристально
		У меня есть время и для других интересов
		Мои коллеги по работе дружелюбны
		От меня не ждут выполнения работы, за которую не платят
		Мне предоставлена свобода решать, как выполнять работу

Если это необходимо, Вы можете продублировать эту таблицу и раздать ее подчиненным, чтобы они ответили на вопросы

Что для меня наиболее важно в моей работе (дубликат для подчиненных)	
	Моя работа интересна
	У меня есть возможность применить свои знания и умственные способности
	Моя работа безопасна
	Моя работа не требует тяжелого физического труда
	Мне хорошо платят
	У меня хорошие перспективы на повышение
	Моя работа разнообразна
	Мой босс заботится обо мне

	Я могу участвовать в принятии решений относительно моей работы
	Мои обязанности четко определены
	За мною не следят слишком пристально
	У меня есть время для других интересов
	Мои коллеги дружелюбны
	От меня не ждут выполнения работы, за которую не платят
	Мне предоставлена свобода решать, как выполнять работу

ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИЙ

1. Переняли или перенимают «новые русские» духовные традиции русских купцов?

Если — да, то какая мотивация движет ими?

Если — нет, то к чему это приведет их самих и рынок?

2. Действительно ли следует включить на полную мощь как стимул духовный потенциал народа на благо строительства рыночной экономики?

Если — да, то оцените состояние духовности наших людей сегодня и назовите возможные пути, способы одухотворить рынок?

5. ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ

Д. Карнеги, автор известной всему миру книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», проводит в ней идею, что единственный путь заставить человека, чтобы он что-либо сделал, — это сделать так, чтобы он сам захотел этого. И эта мысль в теории управления споров почти не вызывает.

Жесткая регламентация, страх могут привязать человека к месту, но работать творчески из-под палки он не может. Английские специалисты установили, что результат деятельности зависит от мотивации (силы желания).

Мотивация является ключом к поведению человека. Не только внешняя среда и ситуация определяют состояние личности, но и ее внутренние причины. В этом плане вам помогут правила управления мотивацией. Присмотритесь к ним повнимательней!

Большинство деловых людей очень мало осведомлены о высокой результативности положительного подкрепления и ошибочно считают его не очень действенным. Поэтому запомните **ПЕРВОЕ ПРАВИЛО** управления мотивацией: **ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ (ПООЩРЕНИЕ) ЭФФЕКТИВНЕЕ И КОНСТРУКТИВНЕЕ ОТРИЦАТЕЛЬНОГО, ОСОБЕННО В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ.**

Положительное подкрепление не обязательно принимает непосредственно материальную, денежную форму. Однако и в случае материального поощрения, как показывают исследования, большее стимулирующее воздействие оказывают способ и форма подкрепления, нежели чем его непосредственная величина.

Человеку должно быть совершенно точно известно, за что конкретно произведено поощрение; тогда эти желательные особенности поведения будут закреплены и получают дальнейшее развитие. Большое значение имеет также временной интервал между совершением желательного действия и поощрением. Мотивирующий эффект тем выше, чем короче временной интервал и чем более безотлагательно последовало подкрепление.

Кроме того, как показывают исследования, это сильнее стимулирует окружающих, мотивируя их, в свою очередь, действовать в конструктивном направлении. Немедленное поощрение может принимать различные формы. Например, Т. Уотсон, президент компании ИБМ, ввел практику выписывания чеков прямо на месте событий за достижения, которые он обнаруживал во время обхода предприятий. Однако во всех случаях оно обеспечивает высокую результативность. Поэтому запомните **ВТОРОЕ ПРАВИЛО** управления мотивацией: **ПОДКРЕПЛЕНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ КОНКРЕТНЫМ И БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНЫМ. ЧЕМ МЕНЬШЕ ВРЕМЕННОЙ ИНТЕРВАЛ, ТЕМ БОЛЬШЕ ЭФФЕКТ.**

Люди обладают высокой адаптивностью и быстро привыкают к неизменной сложившейся системе стимулирования. Если положительное подкрепление становится ожидаемым, то оно значительно, а иногда и полностью теряет свою мотивирующую силу — человек просто перестает реагировать на него. Более того, отсутствие ожидаемого подкрепления будет вызывать негативные эмоции, недовольство и восприниматься как несправедливость, так как вместо стимулирующего наступает тормозящий эффект. Поэтому **ТРЕТЬЕ ПРАВИЛО** управления мотивацией формулируется следующим образом: **НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЕ И НЕРЕГУЛЯРНЫЕ ПООЩРЕНИЯ СТИМУЛИРУЮТ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ОЖИДАЕМЫЕ И ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ.**

В психологии известен так называемый «Хоторнский эффект», полученный в экспериментах известного психолога Э. Мэйо на заводе компании «Вестерн электрик» в США. В начале эксперимента Мэйо

исходил из того, что производительность зависит исключительно от условий труда. Улучшили один из факторов — освещение — производительность заметно возросла. Затем, когда экспериментатор готовился исследовать другой фактор, он вернулся к прежнему освещению, но производительность опять выросла.

Это дало основание сделать вывод, что главные воздействия оказывают не столько условия работы сами по себе, сколько внимание к людям. Люди любят внимание, оно является сильнейшим положительным мотивирующим фактором, способствует росту самоуважения, помогает почувствовать собственную значимость. А внимание со стороны вышестоящего, тем более уважаемого человека особенно эффективно и оказывает помимо непосредственного также косвенное влияние, поскольку рассказы о тех или иных фактах его внимательного, уважительного отношения к людям передаются из уст в уста и во многом определяют благоприятный нравственный климат в организации. Спустя много лет после смерти П. Л. Капицы и С. П. Королева их сотрудники часто вспоминают о случаях вдохновляющего внимания, которое проявляли эти выдающиеся ученые.

Итак, запомните **ЧЕТВЕРТОЕ ПРАВИЛО** управления мотивацией: **ПРОЯВЛЯЙТЕ ИСКРЕННЕЕ ВНИМАНИЕ К ОКРУЖАЮЩИМ.**

В эксперименте, описанном Р. Джоунсом, группе взрослых испытуемых предложили 10 головоломок, одинаковых для всех, однако сообщенные участникам результаты заведомо были фиктивными. Половине испытуемых было сказано, что из 10 ответов 7 правильных, другой половине — что из 10 — 7 неверных, затем участникам предложили другие 10 головоломок, также одинаковых для всех. И что же? Участники, которым в первом раунде было сказано, что они поработали хорошо, выступили лучше, чем другая половина. Поэтому, если вы хотите иметь проблемы с людьми, отмечайте каждый их промах, говорите им, что они ни к чему не способны.

Но если вы будете поощрять их, дадите им почувствовать себя победителями, это им послужит сильнейшей положительной мотивацией, разовьет упорство, самоуважение и они превзойдут себя (обычно человек использует свои способности только на 5 %). Успех влечет за собой успех. Поэтому запомните **ПЯТОЕ ПРАВИЛО** управления мотивацией: **ДАЙТЕ ЛЮДЯМ ПОЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ПОБЕДИТЕЛЯМИ.**

Развивая в людях «чувство победителя», надо запомнить, что большие успехи труднодостижимы и встречаются редко. Нужно выделять промежуточные цели и поощрять их достижение. Этим мы добиваемся сразу нескольких результатов: активизируем мотивацию, способствуем постепенному развитию их способностей, сокращаем

время достижения основной цели. Поэтому соблюдайте **ПРАВИЛО ШЕСТОЕ: ВЫДЕЛЯЙТЕ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ И ПО-ОЩРЯЙТЕ ИХ ДОСТИЖЕНИЕ.**

О том, насколько велика роль возможности контроля над ситуацией, говорит психологический эксперимент, описанный Т. Питерсоном и Р. Уотерменом. Двум группам испытуемых было предложено решить несколько сложных головоломок, а также поручена довольно сложная работа по вычитке корректуры. Из глубины помещения доносился громкий шум. Первой группе испытуемых было предложено просто работать над заданием. Участникам же эксперимента из второй группы была указана кнопка, нажимая на которую, можно отключить шум.

Группа с «выключателем» разгадала головоломки в пять раз больше и допустила минимальное количество ошибок при вычитке корректуры. Но вот парадокс: ни один из испытуемых ни разу не воспользовался выключателем.

Таким образом, вся разница между испытуемыми группами состояла в простом знании того, что можно контролировать ситуацию. Свобода действия и возможность контроля позитивно мотивируют людей, увеличивают эмоциональное удовлетворение, чувство уверенности в своих силах, способствуют продуктивности интеллектуального труда. Обладание возможностью выбора и контроля является подсознательной потребностью человека. Человек, которому разрешили самому выбрать билеты из лотерейного ящика, верит, что шансы выиграть у него выше, чем когда билеты вынимает за него кто-то другой.

Передача полномочий на нужные уровни управления обостряет чувство контроля над ситуацией, повышает активность персонала.

СЕДЬМОЕ ПРАВИЛО управления мотивацией гласит: **ДАЙТЕ ЛЮДЯМ ЧУВСТВО СВОБОДЫ ДЕЙСТВИЙ, ВОЗМОЖНОСТЬ КОНТРОЛИРОВАТЬ СИТУАЦИЮ.**

При решении сложных проблем особое значение имеет формирование установки на сотрудничество. Установлено, что большинство людей, однажды согласившихся на маленькую уступку, впоследствии соглашались и на большую. В то же время те, кого не просили сделать первую незначительную уступку, отклоняли последующую большую в 95 случаях из 100. Поэтому, если вам предстоит добиться согласия в каком-либо сложном вопросе, попытайтесь прийти к взаимопониманию в чем-то менее трудном и значительном. Если вы хотите побудить выполнить какое-либо сложное задание, предложите сначала что-либо легко выполнимое. Вам легче удастся добиться желаемого результата и при этом обойтись без давления на партнера. Это — **ВОСЬМОЕ ПРАВИЛО** управления мотивацией и звучит оно так: **ТЕРПЕЛИВО СОЗДАВАЙТЕ**

УСТАНОВКУ НА СОТРУДНИЧЕСТВО, ДОБИВАЙТЕСЬ СНАЧАЛА МАЛЕНЬКИХ УСТУПОК.

Большое значение в жизни имеет потребность обеспечить и сохранить высокую самооценку. Когда в эксперименте испытуемым предложили определить вероятность успешного выполнения знакомых заданий, все зависели шансы на успех в выполнении легких заданий и занизили — в трудных. Переоценка вероятности выполнения легких заданий вытекает из желания удовлетворить чувство «победителя». В то же время занижение вероятности выполнения трудных заданий помогает «сохранить лицо» в случае неудачи. Иначе наносится удар по самолюбию, что вызывает отрицательные эмоции вплоть до стресса. Обычно успех люди приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам.

Очень часто критика может быть воспринята как несправедливая, вы не добьетесь результата и в довершении всего наживете себе врага. Поэтому, отмечая ошибки, делайте это в приемлемой для людей форме. Делайте замечание в косвенном виде, не вызывая обиды.

Отсюда ДЕВЯТОЕ ПРАВИЛО управления мотивацией: НЕ УЩЕМЛЯЙТЕ САМОУВАЖЕНИЯ ДРУГИХ, ПРЕДОСТАВЬТЕ ИМ ВОЗМОЖНОСТЬ «СОХРАНИТЬ ЛИЦО».

Свои достижения люди оценивают путем сравнения с результатами других, а не по абсолютным показателям. Высокие, редко кому достающиеся награды обескураживают остальных, кто их не получил. Они вызывают напряженность, приводят к ухудшению взаимоотношений, отвлекают от дела. Небольшие поощрения оказывают положительное воздействие.

ДЕСЯТОЕ ПРАВИЛО управления мотивацией звучит следующим образом: БОЛЬШИЕ И РЕДКО КОМУ ДОСТАЮЩИЕСЯ НАГРАДЫ ОБЫЧНО ВЫЗЫВАЮТ ЗАВИСТЬ, НЕБОЛЬШИЕ И ЧАСТЫЕ — УДОВЛЕТВОРЕНИЕ.

Нельзя допускать ситуации, когда успех одних делает невозможным успехи других. В конструктивных формах конкуренция мотивирует, способствует развитию способностей, выдвижению новых идей и в конечном счете успеху людей. Например, спортсмены показывают более высокие результаты, когда соревнуются друг с другом, а не с секундомером.

ОДИННАДЦАТОЕ ПРАВИЛО гласит: РАЗУМНАЯ ВНУТРЕННЯЯ КОНКУРЕНЦИЯ — ДВИГАТЕЛЬ ПРОГРЕССА.

6. ЛИТЕРАТУРА

1. *Булгаков С. Н.* Философия хозяйства. — М., 1990.
2. *Дизель П., Мак-Кинли Раньян У.* Поведение человека в организации. — М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993.
3. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
4. *Ковалев В. И.* Мотивы поведения и деятельности. — М., 1986.
5. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
6. *Попов В. Д.* Социальный психоанализ субъектов российского рынка // Психологический журнал. 1994. Т. 15. № 5.
7. *Форд Г.* Моя жизнь и мои достижения. — М., 1989.
8. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. — М.: Прогресс, 1993.

ОТВЕТЫ К «ЗАДАНИЯМ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ»

1. б)
2. Вытеснения
3. б)
4. а) и б)
5. г)
6. Все
7. б)
8. б)
9. Верно
10. д)
11. а) 1, б) 4, в) 3, г) 2
12. б)
13. Верно
14. а) 5

ПСИХОЛОГИЯ РЕКЛАМЫ

«Для того, чтобы вашу рекламу заметили, требуется ИДЕЯ, и не простая, а хорошая, добротная идея».

Д. Огилви

«В рекламе форма и содержание идут рука об руку. Остается только проследить, чтобы они шли в нужном направлении».

Л. Гермогенова

1. Некоторые теоретические представления о психологической специфике рекламной коммуникации.
2. Психологическая проблема эффективности рекламы.
3. Психологические особенности рекламных текстов.
4. Психологические типы аудитории в рекламной коммуникации.
5. Практикум.
6. Литература.

1. НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СПЕЦИФИКЕ РЕКЛАМНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Реклама — это искусство. Невозможно создать шедевр, копируя старое полотно. Копия остается всего лишь копией. Реклама не менее изменчива, чем сама жизнь. В ней нет однажды и навсегда определенных форм, есть только методы, которые помогут вам правильно действовать даже при постоянно меняющейся ситуации.

То, что вчера использовалось в рекламе и привлекало покупателей, став сегодня массовым и привычным, может перестать вызывать у них интерес. Реклама — это на 50 % психология, на 20 % литература и еще на 30 % — удача.

Рекламная коммуникация является одним из видов массовой коммуникации. Особенности же российской массовой коммуникации определяются как субъективными, так и объективными обстоятельствами. В течение длительного времени вся страна жила в условиях безальтернативного выбора, причем процесс принятия решения о том, что есть добро и зло, или о том, какой пастой чистить зубы, блокировался наличием готового решения на самых ранних стадиях. Была разработана четкая конкретная картина мира, где каждому находилось свое положенное место, свой имидж и свой путь реализации себя и при этом полностью исключалась возможность формирования социальных суждений, отличных от созданных в высших инстанциях и распространяемых по всем каналам массовой коммуникации.

Между властью и народом были сбалансированные отношения способных, но нерадивых детей и строгих, мудрых отцов. В коллективном сознании была атмосфера защищенности, беззаботности и огромных перспектив самой большой и богатой страны в мире. Отдельные неудачи в политике и недостатки в торговле расценивались как досадные мелочи.

При этом информационный дефицит о реальном положении дел в стране и в мире считался нормальной платой за доброкачественную иммунную систему общества в целом: чтобы бацилла «империи зла» не проникла в наше общество, все информационные каналы должны были быть перекрыты.

Наконец, невидимая стена, отделяющая плотной завесой международную информационную среду от всех нас, растворилась, и наше сознание, чувства и воля оказались один на один с пленительным миром образов и имиджей технократического мира, живущего по законам свободного рынка. Реальность такова, что сидящие как по ту, так и по эту стороны телеэкрана, газеты, журнала, просто прилавка ларька, вынуждены так или иначе отнестись ко всему многообразию форм и способов воздействия, которые породила индустрия массовой коммуникации. Поэтому важно представить себе психологические механизмы, которые реально работают в ситуации воздействия на менеджера огромного потока информации.

Большинство коммуникационных моделей и исследований опирается на один, может быть, два фактора, выделяемых авторами в качестве объяснительных принципов, связующих звеньев своих работ. Немецкий исследователь Малецке предложил принципиально иную «Схему полей массовой коммуникации», в которой попытался свести воедино многие социально-политические факторы, оказывающие влияние на коммуникативный процесс.

В основе модели — традиционные элементы: коммуникатор (источник), сообщение, посредник и получатель. Однако между

посредником и получателем он отметил новые переменные: «давление» или «принуждение» посредника, образ посредника, имеющийся у получателя, эффект приобретения нового социального опыта, содержащегося в сообщении и направленного на получателя, селекция содержания сообщения, осуществляемая получателем.

Наиболее важными категориями в рекламной коммуникации являются категории воздействия и имиджа. Категория имиджа тесно связана с категорией образа. По энциклопедическому словарю, образ — это результат, идеальная форма отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека.

Образ на уровне чувств — это ощущения, восприятия, представления. Образ на уровне материальной формы — язык, знаковые модели, практические действия, т. е. поведение. Таким образом, основным содержанием сознания, да и подсознания человека является мир образов, который регулирует поведение в разных ситуациях.

На английский язык понятие «образ» переводится прежде всего как *shape*, *form*, в то время как *image* есть частная форма образа, художественное представление. Случайно ли то, что именно это значение понятия образа стало ведущим в описании процессов массовой коммуникации в частности? Видимо, нет. Дело в том, что по своей природе массовая коммуникация провоцирует в человеке его творческий потенциал, требуя участия в жанре документального театра телевидения, и влечет за собой усиление акцента «выразительности» в представлении прекрасного. В связи с этим в образе увеличивается акцентуация на эмоциональный, чувственный компонент, что приводит к модификации понятия образа, как содержания нашего сознания, к понятию имиджа.

2. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

Существует множество видов рекламных сообщений, но наиболее сложным по языку воздействия и механизмам восприятия является телевизионная реклама. Используются несколько подходов к экспертизе рекламного ролика:

- 1) анализ эффективности воздействия, подкрепленный маркетинговым исследованием;
- 2) символический анализ видеоряда (воздействие на подсознание);
- 3) психосемантический метод экспертной оценки видеоматериала;
- 4) метод сравнения с моделью «идеального» видеоклипа.

Рассмотрим модель идеальной рекламы. Любопытно, что независимо от экспериментальных групп, от методов исследования (опрос, беседы, фокус-группы и др.) в результате категориального анализа были выделены сходные параметры идеальной и плохой рекламы.

Прежде всего, идеальная реклама — это гармоничная, легкая, современная, т. е. рекламное сообщение, не содержащее этих параметров независимо от жанра и языка воспринимается как скучное, враждебное, глупое и раздражающее. Важно заметить, что выявилась тенденция воспринимать непонятное как обольстывающее, т. е. подразумевается некоторая намеренность в действиях авторов непонятной рекламы.

Во-вторых, русский человек образ профессиональной и высококачественной рекламы связывает с категориями эмоциональности, активности, оптимистичности, сексуальности и обольстительности, т. е. «...тьмы низких истин нам дороже нас возвышающий обман...». При этом по форме идеальная реклама вполне может быть: навязчивой, вызывающей, бесстыдной, и это не будет восприниматься как безнравственная информация в нашей аудитории.

Третий важный фактор оценивается категориями: притягивающая, оригинальная, талантливая, уважительная, открытая, остроумная, смешная, с чувством юмора, популярная, женская.

Даже на первый взгляд очевидно, что это описание стиля общения между людьми. Таким образом, уровень талантливости рекламного сообщения значительно меньше коррелирует с понятием профессионализма, который понимается как способность активного воздействия на эмоции человека, и владения художественными средствами воздействия, чем с межличностной позицией партнеров по общению.

В нашей аудитории характерно не различать равноправные отношения партнеров с позицией «снизу». В этой связи понятна резко негативная оценка таких рекламных сообщений, где позиция автора демонстративно сделана с противоположной стороны, т. е. «сверху вниз». Это оценивается как высокомерие и некоммуникабельность. Так, девиз блока «Выбор России» — «Мы Вас спасем» — при введении жестких экономических мер вызывал ответную агрессию потенциального электората.

Таким образом, при формировании образа «идеальной рекламы» работают механизмы так называемой «первичной эффективности», обеспечивающие фильтрацию сигналов по двум базовым характеристикам — опасно-неопасно, приятно-неприятно.

3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РЕКЛАМНЫХ ТЕКСТОВ

Одним из направлений исследования, проведенного Л. В. Матвеевой (г. Москва), был системный анализ рекламных текстов. Исследователь взяла для анализа тексты рекламных роликов, которые зритель видит в течение целого дня с телеэкрана (103 ролика). Был проведен экспертный контент-анализ с использованием психологических и семантических критериев с последующей факторизацией.

В результате факторного анализа было выявлено ШЕСТЬ факторов, значимых для восприятия текста с телеэкрана.

Максимальные нагрузки имеют следующие критерии.

По первому фактору — Вес 17 % :

- наличие восклицаний — 89
- приглашение к соперничеству — 80
- наличие наречий в превосходной степени — 67
- эмоциональность — 64
- раскачивание установок (снятие предубеждений) — 63
- выразительность — 47.

По второму фактору — Вес 14,2 %:

- оригинальность текста — 77
- метафоричность — 77
- наличие интриги, степень выраженности — 77
- наличие слогана — 61
- апелляция к инстинкту новизны (новая информация) — 48.

По третьему фактору — Вес 11,5 %:

- информативность — 79
- гармоничность — 66
- выразительность — 60
- привлекательность — 55
- апелляция к инстинкту престижности — 45.

По четвертому фактору — Вес 9,1 % :

- апелляция к смерти, здоровье, табу — 70
- религиозный — 68
- аргументы от противного — 49
- культурологический — 39.

По пятому фактору — Вес 6 %:

- эстетический — 80
- аргументы от противного — 56
- апелляция к инстинкту престижности — 43
- культурологический — 41.

По шестому фактору — Вес 6 %:

— апелляция к инстинкту любви — 69

— эстетический — 80

— привлечение образа — 65

— метафоричность — 32.

Первый фактор можно интерпретировать как фактор внушаемости, которая прежде всего связана с активными коммуникативными приемами, а именно: наличие восклицаний, эмоциональности, приглашение к сопереживанию, наличие наречий в превосходной степени.

Второй фактор можно интерпретировать как фактор оригинальности текста, которая прежде всего связана с инстинктом новизны и проявляется наличием в тексте метафоры, интриги и слогана.

Третий фактор связан с когнитивной составляющей текста и выражается в согласованности таких качеств, как информативность, гармоничность и выразительность.

Четвертый фактор — фактор, описывающий инстинктивный компонент воздействия текстов, самым сильным критерием является критерий религиозности и апелляция к страху смерти.

Пятый фактор можно интерпретировать как социально-психологический, который проявляется через выраженность категорий, эстетический, апелляция к инстинкту престижности, культурологический.

И, наконец, последний фактор, существенно влияющий на восприятие, — это чувство любви к животным, возможно, что он специфичен для России.

4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ АУДИТОРИИ В РЕКЛАМНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Все многообразие результатов социологических исследований, посвященных изучению аудитории в структуре массовой коммуникации, можно свести к двум основным направлениям:

1) влияние социально-демографических характеристик на коммуникативную активность человека. При этом подготовка передач, направленных на разные социальные, возрастные и профессиональные группы аудитории, казалось, может способствовать повышению эффективности телевидения;

2) выявление зрительских предпочтений по интересам и, как результат, разработка тематической сетки телепередач, которая охватывала бы возможно большее количество информации, интересной зрителям.

Анализ типологий телевизионной аудитории, полученных различными авторами по несовпадающим критериям, дает основание полагать, что могут существовать базовые критерии, лежащие в основе значительной части всевозможных типов коммуникативного поведения человека в сфере средств массовой информации.

Таковыми категориями являются психологические индивидуально-типологические особенности личности человека, проявляющиеся в когнитивно-коммуникативном стиле. Наиболее общими понятиями, описывающими темперамент, являются скорость протекания энергетических, эмоциональных, ментальных процессов человека, выражающихся в активности, а также сила их проявления.

В структуре анализа зрительской аудитории выделяют три уровня:

а) психофизиологические особенности, описывающие скорость, силу и направленность основных психических процессов человека (темперамент, эмоциональность, общая активность и т. д.);

б) уровень личностного анализа, где основными категориями являются категория субъективной причинности, описывающая основную детерминанту поведения человека в этом мире, и категория содержания индивидуального сознания (по Э. Берну), определяющие тип «сценария» человека;

в) уровень социально-психологических установок, который выражается в иерархии ценностных ориентаций и способах проведения свободного времени.

Ведущая модальность: 1 группа — обоняние, вкус;
 2 группа — кожная чувствительность;
 3 группа — зрение.

5. ПРАКТИКУМ

1. Составление рекламных объявлений и их анализ.
2. Разработка рекламного слогана.
3. Проекты носителей фирменного стиля (по выбору).
4. Подготовить пресс-релиз, предназначенный для презентации фирмы, проекта и т. д.
5. Дискуссия «Зачем нужна реклама?».

Типы аудиторий по психологическим признакам

Признаки типа аудитории (%)	Активность	Сила	Скорость, подвижность	Чувствительность	Темперамент	Мышление
1. 22 % пассивная, сильная, интригующая	Пассивные, инертные, склонные к апатизму, обладанию	Сильные, физически крепкие, выносливые, любят труд на воздухе	Медлительные	Не чувствительны к боли, не склонны к сопереживанию	Миролюбивы, спокойны, апатичны, властолюбивы	Метафорический тип, замедленная монотонная речь
2. 53 % активная, подвижная, чувствительная, рациональная	Очень активны, беспокойны, деятельны	Слабые, быстро утомляются, предпочитают интеллектуальный труд	Все делают быстро, легко меняют эмоциональное состояние	Повышенная болевая чувствительность, ориентация на мнение авторитета, комплексы вины	Нерешительные, склонные к страхам, тревожные, непредсказуемые	Рациональный тип мышления, быстрая и многословная речь
3. 25 % умеренная, коммуникабельная, эстетическая, эмпирическая	Умеренная активность, агрессивность, заботливость, практический интерес	Средняя выносливость, склонность к бизнесу, лекторским занятиям, медицине	Уравновешенны, эмоционально стабильны	Чувствительны к мнению других людей, склонны обвинять других	Гневливы, раздражительны, но интеллигентны, с эстетическим вкусом	Эмпирический тип, острый ум, красноречие, выказывание дар оратора

6. ЛИТЕРАТУРА

1. *Айзенберг М. Н.* Менеджмент рекламы. — М., 1993.
2. *Викентьев И. Л.* Приемы рекламы. — Новосибирск: ЦЭРИС, 1993.
3. *Гермогенова Л. Ю.* Эффективная реклама в России. Практика и рекомендации. — М.: Партнер ЛТД, 1994.
4. *Гуревич П.* Не может быть добросовестной реклама. Она рассчитана на подсознание. // Человек и карьера. 1994. № 15.
5. *Дейян А.* Реклама. — М.: АО Издательская группа «Прогресс», 1993.
6. *Делл Д., Линда Т.* Учебник по рекламе. — Минск: ООО, СЛК, 1996.
7. *Искусство* рекламы: теория и практика современной рекламы. — М., 1992.
8. *Картер Г.* Эффективная реклама: Пер.с англ. — М.: Прогресс, 1991.
9. *Повилейко Р. П.* Комплекс идей в рекламе. — Новосибирск, 1990.
10. *Сэндидж Ч. Г. и др.* Реклама: теория и практика: Пер. с англ. (Общ. ред. Е. М. Пеньковой). — М., 1989.

И СТРЕССОМ НАДО УПРАВЛЯТЬ

«Ключ к победе состоит в том, чтобы психологически быть абсолютно спокойным. Уравновешенный водитель будет более ясно мыслить, меньше утомляться и меньше зависеть от собственных эмоций».

Рейел Бобби
(легендарный автогонщик)

1. Век стрессов и страстей...
2. Стрессодиагностика.
3. Психологический практикум по профилактике стресса.
4. Литература.

1. ВЕК СТРЕССОВ И СТРАСТЕЙ...

Сегодня слово «стресс» в литературе по проблемам управления встречается, наверное, чаще, чем в медицинских изданиях. Стрессом пытаются объяснить все — от инфарктов руководителей до застоя в делах организации.

Начнем, казалось бы, с парадоксального вопроса: надо ли избегать любых стрессовых ситуаций? Конечно, нет! Иначе как человек сможет освоить науку преодоления трудностей? Лишь человек, владеющий методами защиты, сможет ориентироваться в сложной управленческой ситуации, идти на риск ради достижения успеха.

Проблема стрессоустойчивости выступает как проблема обеспечения сохранения и повышения продуктивности труда руководителей в условиях резкого возрастания нагрузок, укрепления эмоциональной сферы, преодоления практических жизненных ситуаций: стресса, фрустрации, внутреннего конфликта и жизненного кризиса.

Наука и практика утверждают, что в современной ситуации ряд заболеваний обусловлен главным образом неблагоприятными для

человека формами эмоционального напряжения. К «болезням стресса» относят сердечно-сосудистые заболевания, некоторые болезни желудка и кишечника, отдельные злокачественные опухоли и неврозы.

Рост «болезней стресса» связан с постоянным увеличением социального неравенства в нашем обществе, его расслоением, появлением совершенно новых слоев и групп, о которых несколько лет назад даже и не говорилось, например слой безработных, беженцев, рабов, российской буржуазии и т. д. По исследованию авторов, в городе среди студенчества и молодежи каждый третий страдает от эмоциональной перегрузки, недомогания, усталости или тревожности. Очень многие нуждаются в какой-либо форме восстановления психического здоровья. Каждый третий страдает от депрессии, тревожности, эмоционального дискомфорта.

Известный исследователь эмоционального стресса В. Леви пишет: «Часто говорят, что статистика не кровотоцит. Да, независимо от того, как интерпретируются эти данные, они представляют огромные человеческие страдания и несчастья, часть которых, вероятно, предотвратима». Отсюда, необходимо продолжить изучение эмоционального стресса и методов психокоррекции. Но главное состоит в том, что «можно и должно подойти к проблеме через длительное и экологически направленное профилактическое планирование».

Все понимают, что такое «стресс». Однако большинство людей затруднится четко определить это понятие. Когда вы говорите, что находитесь в стрессовом состоянии, то, вероятно, чувствуете себя усталым, раздражительным, измотанным, подавленным, напряженным и разочарованным. Словом «стресс» в обыденной речи называют что-то негативное.

Между тем стресс — это не всегда плохо. Тело, лишенное стресса, безжизненно. Для того, чтобы действовать, нам необходима определенная порция стресса. Проблемы начинаются там, где его слишком мало или слишком много.

Если у вас жар, это отнюдь не означает, что прежде у вас не было температуры. Это значит только, что в настоящее время ваша температура выше нормальной. Точно так же и выражение «Я в стрессовом состоянии» означает, что вы подверглись воздействию, более мощному, чем хотелось бы. У вас — перебор.

Стресс можно определить как любое напряжение организма или способ, с помощью которого Ваш организм реагирует на жизненные обстоятельства.

Положительное воздействие стресса проявляется в ситуациях, требующих напряжения сил (на спортивных соревнованиях, при чтении докладов, на экзамене и т. д.). В результате стрессовой реакции у человека мобилизуются бойцовские качества и бдительность.

обостряется зрение, повышается мышечный тонус, возрастает скорость реагирования. Кроме того, стресс может привести в нашу жизнь «изюминку», стимулируя наши чувства и желания. Многим людям попросту необходимо ощущать, что жизнь «бросила им вызов», без этой порции стресса они чувствовали бы себя плохо.

Однако положительный эффект стресса будет наблюдаться только в том случае, если человек будет иметь возможность «разрядиться», дать выход своим чувствам, снять напряженность.

Другим условием положительного действия стресса является баланс между стрессором, с одной стороны, и силой и продолжительностью стрессовой реакции — с другой. Если этого баланса нет, стресс будет сказываться отрицательно.

Когда человек подвергается какому-либо воздействию, это воздействие регистрируется в мозгу. Затем мозг передает различным частям тела приказы совершить те или иные действия, которые образуют цепь различных процессов. Эти процессы называются стрессовыми реакциями, или стрессовыми ответами.

Мы постоянно подвергаемся воздействию стрессоров, а значит, и столь же постоянно отвечаем стрессовыми реакциями. Эти реакции позволяют нам лучше приспособляться к различным обстоятельствам, а иногда и являются условием нашего физического выживания, при условии, конечно, что стрессовая реакция не слишком сильна и не продолжается чересчур долго. Если же сила или длительность стрессовой реакции слишком велики, то поведение человека становится в той или иной мере неадекватным ситуации, он может превратиться в неудачника, заболеть, а иногда и умереть.

Все мы по-разному реагируем на различные стрессоры. Сила и продолжительность стрессовых реакций, которые каждый из нас может вынести, очень существенно различаются. Поэтому каждый должен выработать свою индивидуальную программу управления стрессом.

Первым шагом на этом пути является осознание свойственного Вам предельного уровня стрессовых нагрузок. Вы должны четко выяснить для себя следующее:

каким образом стресс действует на Вас?

какие стрессоры воздействуют на Вас особенно сильно?

хорошо ли Вы осознаете свои стрессовые реакции?

каковы сила и продолжительность Ваших стрессовых реакций и как Вы их определяете?

какие способы управления стрессом подходят Вам лучше всего?

Стрессоры делят на физические и социальные.

Физические стрессоры:

жар; уличное движение;

холод; насилие;

шум; ваши болезни;
огонь; плохие условия работы и т. д.

Социальные стрессоры:

общественные, экономические и политические;
семейные;

стрессоры, связанные с работой и карьерой;
межличностные стрессоры.

Общественные, экономические и политические стрессоры:

- а) безработица,
- б) инфляция,
- в) стоимость жизни,
- г) налоги,
- д) преступность,
- е) загрязнение среды,
- ж) технологические изменения и т.д.

Семейные стрессоры:

- а) распределение обязанностей,
- б) ревность,
- в) распределение ролей,
- г) различия в системах ценностей,
- д) болезни/смерть в семье,
- е) различия в привычках,
- ж) финансовые вопросы и т. д.

Стрессоры, связанные с работой и карьерой:

- а) сроки выполнения работ,
- б) время, потраченное в транспорте,
- в) «дерготня»,
- г) конкуренция,
- д) борьба за власть,
- е) недостаточный уровень подготовки и т. д.

Межличностные стрессоры:

- а) различия в системах ценностей,
- б) обязательства,
- в) ожидание,
- г) плохое обслуживание,
- д) проблемы между курящими и некурящими,
- е) поведение в транспорте,
- ж) социальные ожидания и т. д.

Когда человек подвергается воздействию того или иного стрессора, его мозг быстро определяет, что несет с собой данный стрессор: угрозу или пользу? Затем следует стрессовая реакция — качественно

всякий раз одна и та же, но по силе и продолжительности зависящая от стрессора, а также от психического и физического состояния человека.

Все эти изменения оказывают воздействие на мозг. Если они достаточно сильны, то обеспечивают психологическую готовность, которая выражается следующим образом:

работа мозга активизируется,
повышается способность разбираться в текущей обстановке,
решения принимаются быстрее,
улучшается память,
возрастает концентрация внимания.

Все стрессоры можно разделить на три основные группы:

А. Стрессоры, с которыми Вы можете справиться сами.

Б. Стрессоры, для победы над которыми Вам нужна чья-либо помощь.

Научитесь просить других о помощи. Это позволит Вам решить множество проблем. Как правило, сложность состоит не в том, что Вы не можете получить помощь, а в том, что Вы не можете заставить себя попросить о ней. При возникновении проблемы немедленно просите о помощи.

В. Стрессоры, с присутствием которых Вам нужно смириться. Если от стрессора нельзя избавиться, необходимо научиться жить с ним. Это можно сделать, например, следующим образом:

1. Посмотрите на проблему трезво. Задайте себе вопросы: «Насколько это действительно серьезно? Умру ли я от этого? Стану банкротом? Инвалидом? Нам нечего будет есть? Потеряю ли я работу?»

2. Не нагнетайте мрачных мыслей/фантазий. Перестаньте думать о наихудших из возможных результатов стресса. Находясь в стрессовом состоянии, люди часто преувеличивают его отрицательные последствия. Не расстраивайтесь заранее. Не тратьте свою энергию на переживания по поводу того, что еще не произошло, но что может случиться по вашим предположениям. Вам понадобятся силы для конструктивной работы, где «выигрыш выше нуля».

3. Задайте себе вопрос: «Принесет ли пользу то, чем я сейчас занимаюсь, или это ухудшит положение?»

4. Попробуйте составить список всего положительного, что имеется в данной ситуации. Заодно составьте список всего действительно отрицательного, которое могло бы быть еще хуже.

ПРАКТИКУМ: КАКИЕ У ВАС СТРЕССОРЫ?

Составьте список всех стрессоров, которые, по Вашему мнению, действуют на Вас отрицательно. Проследите за тем, чтобы выявить стрессоры всех упомянутых выше типов и относящихся как к Вашей работе, так и к личной жизни.

2. СТРЕССОДИАГНОСТИКА

ТЕСТ «ПОДВЕРЖЕНЫ ЛИ ВЫ СТРЕССУ?»

В каждой из шести групп ответов подчеркните те, которые соответствуют Вашему характеру.

Группы ответов:

1. а) в работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в спортивных и азартных играх Вы не боитесь соперничества и проявляете агрессивность;
 б) если в игре Вы теряете несколько очков и если представитель противоположного пола не реагирует должным образом на Ваши самые первые знаки внимания, то Вы сдаетесь и «выходите из игры»;
 в) Вы избегаете любой конфронтации.
2. а) Вы честолюбивы и хотите многого достичь;
 б) Вы сидите и «ждете у моря погоды»;
 в) Вы ищете предлог увильнуть от работы.
3. а) Вы любите работать быстро, и часто Вам не терпится поскорее закончить дело;
 б) Вы надеетесь, что кто-нибудь будет Вас подстегивать;
 в) когда Вы вечером приходите домой, то думаете о том, что сегодня было на работе.
4. а) Вы разговариваете слишком быстро и слишком громко. В беседе высказываете чересчур категоричные мнения и персбиваете других;
 б) когда Вам отвечают «нет», Вы реагируете совершенно спокойно;
 в) Вам с трудом удастся выражать Ваши чувства.
5. а) Вам часто становится скучно;
 б) Вам нравится ничего не делать;
 в) Вы действуете в соответствии с желаниями других людей, а не со своими собственными.
6. а) Вы быстро ходите, едите, пьете;
 б) если Вы забыли что-то сделать, Вас это не беспокоит;
 в) Вы сдерживаете свои чувства.

КЛЮЧ ПОДСЧЕТА РЕЗУЛЬТАТОВ:

За выбор каждого варианта «а» — 6 баллов, «б» — 4 балла, «в» — 2 балла.

24-36 баллов. Вы в высшей степени подвержены стрессу, у Вас даже могут появиться симптомы болезней, вызванных стрессом, таких как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезнь кишечника. С вами, должно быть, очень трудно ужиться. Самое главное для Вас сейчас — научиться успокаиваться, это нужно и Вам самим, и Вашим близким.

18-24 балла. Вы человек спокойный и не подверженный стрессу. Если Вы набрали немногим более 18 баллов, то Вам можно посоветовать быть терпимее к окружающим. Это позволит Вам добиться большего.

12-18 баллов. Ваша бездеятельность тоже может стать причиной Вашего стресса. Вы, наверное, очень раздражаете ею близких. Побольше уверенности в себе. Вам стоит составить перечень своих положительных качеств и совершенствовать каждое из них.

В бизнесе в более выгодных условиях находится тот, кто обладает высокой устойчивостью к стрессам или владеет специальными способами и приемами противостояния им.

СТРЕСС-ТЕСТ

Были ли у Вас за последние годы сильные эмоциональные **стрессовые ситуации**? Ознакомьтесь с предлагаемой таблицей и выпишите баллы в тех позициях, которые соответствуют следующим пережитым Вами стрессам:

Смерть любимого человека	10
Развод	7
Женитьба (замужество)	5
Увольнение	5
Серьезная болезнь любимого человека	5
Беременность	4
Важные изменения в работе	4
Важные изменения в личной жизни	4
Важные изменения в Вашем финансовом положении	4
Проблемы с задолженностью	3
Предменструальная нервозность	3
Трудности с родней	3
Личный успех	3
Выпускные экзамены	3
Переезд на другую квартиру	2
Бессоница или сонливость	2
Конфликт с ГАИ	1

Теперь сложите все баллы. Если Вы набрали менее 10 очков, то считайте, что у Вас в принципе все хорошо. Стрессов на Вашу долю пришлось довольно мало, и о них не стоит говорить всерьез. Прогноз Вашего здоровья на предстоящие месяцы оптимистичен.

Если Вы набрали от 10-17 очков, это значит, что в Вашей жизни произошли довольно-таки серьезные изменения. Для того, чтобы у Вас не было серьезных проблем со здоровьем, постарайтесь забыть о своих волнениях и легче относитесь к предстоящим осложнениям.

Если у Вас набралось более 18 очков, то ситуация, в которой Вы оказались, достаточно серьезна. Давление обрушившихся на Вас стрессов велико, что может сказаться на Вашем здоровье. В последующие месяцы обеспечьте себе щадящий режим, больше отдыхайте. Если не можете самостоятельно справиться со стрессом, обращайтесь к врачу.

ТЕСТ НА ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ

Отвечайте «да» или «нет».

1. Когда Вас просят, Вам трудно отказать?
2. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
3. Чувствуете ли Вы себя несчастным человеком без достаточных на то оснований?
4. Не становится ли Вам неудобно, когда Вы хотите заговорить с симпатичной особой противоположного пола?
5. Бывает, что Вы выходите из себя, нервничаете?
6. Волнуетесь от того, что сказали или сделали то, чего не следовало бы?
7. Легко ли Вас обидеть?
8. Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы утаить, скрыть от других?
9. Правда ли, что иногда Вы энергичны — все горит в руках, а иногда — вялые?
10. Часто ли мечтаете?
11. Считаете ли себя человеком легко возбудимым?
12. Распускаете ли иногда сплетни?
13. Бывает ли, что Вам не спится, потому что разные мысли лезут в голову?
14. Случается ли у Вас сильное сердцебиение?
15. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
16. Ощущаете ли потребность в друге, который Вас поймет, утешит?
17. Раздражительны ли Вы?

18. Волнуетесь ли по поводу каких-то неприятных событий, которых могло бы не быть?

19. Опаздывали ли Вы когда-нибудь на свидание или на работу?

20. У Вас бывают ночные кошмары?

21. Донимают ли Вас какие-то боли?

22. Можете ли назвать себя нервным человеком?

23. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?

24. Легко ли Вы обижаетесь, когда Вам указывают на ошибки?

25. Не кажется ли Вам иногда, что Вы хуже остальных?

26. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых некомпетентны?

27. Заботитесь ли о своем здоровье?

28. Страдаете ли от бессоницы?

Сначала давайте выясним насколько честными Вы были в ответах. Сколько раз Вы сказали «нет» в ответах на вопросы 5, 8, 13, 20, 24, 27? Если больше чем 2, то остальные очки можете и не считать — Вы были нечестны, отвечая на вопросы. Во всяком случае в этом уверены авторы теста.

А если все в порядке, считайте дальше. Это очень просто: стоит лишь определить, сколько у Вас «да» на те вопросы, которые остались. Если меньше 12 — Вы эмоционально стойкий человек.

СТЕПЕНЬ ТРЕВОЖНОСТИ

Отвечайте «да» или «нет».

1. Я быстро не устаю.

2. Меня часто тошнит.

3. Я нервничаю не чаще других.

4. У меня редко болит голова.

5. Работая, я устаю.

6. Я не могу сосредоточиться на чем-то одном.

7. Я беспокоюсь по всякому поводу.

8. Когда я что-нибудь делаю, мои руки трясутся.

9. Я краснею чаще других.

10. Раз в месяц у меня бывает понос.

11. Я часто волнуюсь, как бы чего не случилось.

12. Я никогда не краснею.

13. Часто я боюсь, как бы не покраснеть.

14. Мне нередко снятся кошмары.

15. Обычно мои руки и ноги не мерзнут.

16. Я потею даже в холодную погоду.

17. Часто в состоянии затруднения я потею, это раздражает
меня.
18. Обычно я не чувствую перебоев сердца и дыхания.
19. Я все время ощущаю голод.
20. Я редко страдаю запорами.
21. У меня часто болит желудок.
22. Периодами из-за беспокойства я теряю сон.
23. Ночью я часто просыпаюсь и от этого расстраиваюсь.
24. Я часто думаю о вещах, которые мне нужны.
25. Меня легко вывести из себя.
26. Я чувствительнее, чем другие.
27. Я часто о чем-нибудь беспокоюсь.
28. Жаль, что я не так счастлив, как другие.
29. Обычно я спокоен и меня не так легко вывести из себя.
30. Я легко могу заплакать.
31. Я всегда о чем-либо тревожусь.
32. Обычно я чувствую себя счастливым.
33. Когда мне нужно ждать, я нервничаю.
34. Периодами я чувствую себя таким суетливым, что не могу
усидеть на месте.
35. Иногда я бываю так возбужден, что не могу заснуть.
36. Бывает, что я пасую перед трудностями.
37. Иногда я тревожусь без всяких причин.
38. Я меньше подвержен страху, чем другие.
39. Бывало так, что я испытывал страх, хотя знал, что ничего
не случится.
40. Временами я чувствую свою бесполезность.
41. Мне трудно сосредоточиться на конкретной работе.
42. Я застенчивый человек.
43. Я склонен считать, что во всем для меня есть трудности.
44. Я всегда напряжен.
45. Жизнь для меня не легка.
46. Временами я волнуюсь о своем здоровье.
47. Мне не хватает уверенности в себе.
48. Временами я чувствую себя разбитым.
49. Я уклоняюсь от трудностей.
50. Я вполне уверен в себе.

ОБРАБОТКА ДАННЫХ

Подсчитайте количество совпадений («нет» — утверждения 1, 3, 4, 9, 12, 15, 18, 20, 29, 32, 38, 50; «да» — все остальные утверждения) и сложите.

Оценка:	Уровень тревожности:
40-50 баллов	очень высокий
25-39	высокий
5-24	средний
0-4	низкий

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

1. Показатели шкалы тревожности (если они высокие) могут зависеть от различных аспектов межличностного общения.

2. Общение с человеком, к которому Вы питаете неприязнь, может повысить показатель (понижение имеет место после общения с приятным собеседником).

3. Уровень тревожности можно понизить, если каждый раз, когда Вы вступаете в общение, будете давать себе установку: «Воспринимаю собеседника как партнера! Большинство людей хотят мне добра!»

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНО РАБОТАТЬ?»

Чтобы изменить свой образ жизни, ответьте на несколько вопросов.

1. Если утром Вам надо встать пораньше, Вы:
 - а) заводите будильник?
 - б) доверяете внутреннему голосу?
 - в) полагаетесь на случай?
2. Проснувшись утром, Вы:
 - а) сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела?
 - б) встаете не спеша, делаете легкую гимнастику и только потом начинаете собираться на работу?
 - в) еще несколько минут продолжаете нежиться под одеялом?
3. Из чего состоит Ваш обычный завтрак:
 - а) из кофе или чая с бутербродами?
 - б) из мясного блюда и кофе или чая?
 - в) вообще не завтракаете дома и предпочитаете более плотный завтрак часов в 10?
4. Какой вариант рабочего распорядка Вы бы предпочли:
 - а) необходимость точного прихода на работу в одно и то же время?
 - б) приход в диапазоне 7 + 30 мин.?
 - в) гибкий график?

5. Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:
- а) успеть поесть в столовой?
 - б) поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе?
 - в) поесть не торопясь и еще немного отдохнуть?
6. Сколь часто в суете служебных дел и обязанностей у Вас выдается возможность немного пошутить и посмеяться с коллегами:
- а) каждый день?
 - б) иногда?
 - в) редко?
7. Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее:
- а) долгими дискуссиями?
 - б) флегматичным отстранением от споров?
 - в) ясным изложением своей позиции и отказом от споров?
8. Надолго ли Вы обычно задерживаетесь после работы?
- а) не более чем на 20 минут?
 - б) до 1 часа?
 - в) более 1 часа?
9. Чему Вы обычно посвящаете свое свободное время:
- а) общественной работе?
 - б) хобби?
 - в) домашним делам?
10. Что означают для Вас встречи с друзьями и прием гостей:
- а) возможность встряхнуться и отвлечься от забот?
 - б) потерю времени и денег?
 - в) неизбежное зло?
11. Когда Вы ложитесь спать:
- а) всегда примерно в одно и то же время?
 - б) по настроению?
 - в) по окончании всех дел?
12. Как Вы используете свой отпуск:
- а) весь сразу?
 - б) часть — летом, а часть — зимой?
 - в) по два-три дня, когда у Вас накапливается много дел?
13. Какое место занимает спорт в Вашей жизни:
- а) ограничиваетесь ролью болельщика?
 - б) делаете зарядку на свежем воздухе?
 - в) находите повседневную рабочую и домашнюю физическую нагрузку вполне достаточной?

14. За последние 14 дней Вы хотя бы раз:
- танцевали?
 - занимались физическим трудом или спортом?
 - прошли пешком не менее четырех километров?
15. Как Вы проводите летний отпуск:
- пассивно отдыхаете?
 - физически трудитесь, например, в саду?
 - гуляете и занимаетесь спортом?
16. Ваше честолюбие проявляется в том, что Вы:
- любой ценой стремитесь достичь своего?
 - надеетесь, что Ваше усердие обязательно принесет свои плоды?
 - намекаете окружающим на Вашу истинную ценность?

КЛЮЧ К ТЕСТУ

Найдите в таблице оценки для каждого из Ваших ответов и просуммируйте их.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
б	20	30	30	10	10	10	10	20	0	0	30	30	30	30	20	30
в	0	0	0	20	30	0	30	0	30	0	0	0	0	30	30	10

400-480 очков. Вы набрали почти максимальную сумму очков, и можно смело сказать, что Вы умеете жить. Вы хорошо организовали режим работы и эффективного отдыха, что, безусловно, положительно скажется на результатах Вашей служебной деятельности. Не бойтесь, что регламентированность Вашей жизни придаст ей монотонность — напротив, сбереженные силы и здоровье сделают ее разнообразной и интересной.

280-400 очков. Вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. Во всяком случае, Вы уже овладели искусством восстанавливать свои силы и при самой авральной работе. Важно, чтобы Ваша служебная деятельность и семейная жизнь и впредь оставались уравновешенными, без «стихийных бедствий». Но у Вас еще есть резервы для повышения производительности за счет более разумной организации своей работы в соответствии с особенностями Вашего организма.

160-280 очков. Вы «среднячок», как и большая часть читателей. Если Вы и дальше будете жить в таком же режиме, а лучше сказать, в такой запарке, Ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Опомнитесь, пока не поздно, ведь время работает против Вас. У Вас есть все предпосылки, чтобы изменить

свои вредные гигиенические и служебные привычки. Примите наш совет как предостережение друга и не откладывайте профилактику на завтра.

Менее 160 очков. По правде говоря, незавидная у Вас жизнь. Если Вы уже жалуетесь на какие-то недомогания, особенно сердечно-сосудистой системы, то можете смело винить в них лишь Ваш собственный образ жизни. Думаем, что и на работе дела у Вас идут не лучшим образом. Вам уже не обойтись благими намерениями, несколькими взмахами рук по утрам. Нужен совет специалиста, врача-гигиениста или психолога. Но лучше, если Вы сами найдете в себе силы преодолеть нынешний жизненный кризис, пока не поздно вернуть здоровье.

3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ СТРЕССА

«Действие спасает от смерти, оно спасает и от страха, и от слабостей, даже от холода и болезни».

Антуан де Сент-Экзюпери

В качестве профилактики попадания в стрессовые состояния очень хорошо подходят упражнения по созданию и поддержанию **МАЖОРНОГО** настроения. Для этого необходимо приучить себя включать в свой режим дня психорегулирующие упражнения. Начните с подъема и утренних процедур. Прodelывайте некоторые упражнения и в течение дня.

Прежде всего, **УТРЕННЯЯ ЗАРЯДКА**. Здесь имеет место физическое закаливание, но главное, конечно, — это волевое и эмоциональное совершенствование.

ДЫХАТЕЛЬНАЯ ГИМНАСТИКА. Каждое утро желательно практиковать полное дыхание, оживляющее дыхание, возбуждающее, волсвое дыхание. Полезным будет овладение брюшным дыханием. Освойте его технологию. Делайте вдох через нос и выдох через рот. Вдыхайте достаточно глубоко — но не настолько, чтобы казалось, что вы вот-вот лопнете, а просто сделайте хороший полный вдох.

Многие люди считают, что легкие помещаются целиком в грудной клетке, и для глубокого вдоха нужно втянуть живот и выпятить грудь. Но если посмотреть на анатомический рисунок человеческого тела, то увидим, что нижние доли легких расположены непосредственно над брюшной полостью. А это значит, что, втянув живот при вдохе, вы заблокируете доступ воздуха в нижнюю часть легких, как если бы надувая воздушный шарик, вы зажали рукой его противоположный конец. Для глубокого и полного вдоха необходимо заполнить воздухом нижние доли легких.

Глубоко вдохните через нос, поместив ладонь на солнечное сплетение (ниже грудной клетки над пупком). Слегка приподнимите ладонь, чтобы она касалась кожи. Поднимается при вдохе область солнечного сплетения? Если — нет, то ваш вдох недостаточно глубок, потому что вы заполняете воздухом только верхнюю часть легких, расположенную в грудной клетке. Дайте воздуху войти в брюшную полость, чтобы вы почувствовали под рукой, как выпятился живот. Это верный признак наполнения нижней части легких.

Научившись заполнять воздухом легкие, можно перейти к следующему этапу брюшного дыхания: при выдохе не выдувать из себя воздух так, словно хотите погасить свечи на именинном пироге, а просто расслабить брюшную стенку и выпустить воздух из легких почти без усилия. Когда вы делаете вдох, ваши легкие подобны надутому шарикю. Напряжением мышц вы удерживаете воздух в легких, — как если бы зажав отверстие шарика, вы не давали ему сдуться. На выдохе просто сбросьте напряжение мышц, словно выпуская шарик из пальцев, и дайте воздуху свободно выйти.

Потренируйтесь в технике брюшного дыхания: вдохните через нос, заполняя воздухом брюшную полость, и при этом проследите, чтобы стенка живота приподнялась; затем без усилия выдохните через рот. И еще при выполнении этого упражнения обратите внимание на положение плеч и нижней челюсти. При естественном дыхании плечи слегка приподнимаются на вдохе и опускаются на выдохе. При выдохе через рот также слегка опускается нижняя челюсть. Но если вы напряжены, челюсти у вас останутся сжатыми, а плечи на выдохе не опустятся.

На первых порах вам придется следить за всеми этими движениями и отдавать своему телу соответствующие команды.

Итак, вдохните через нос, пусть живот у вас слегка выпятится — свободно выдохните ртом, пусть плечи и нижняя челюсть слегка опустятся. Прделайте упражнение несколько раз, чтобы понять его суть.

А теперь задействуем тело и процесс дыхания вместе. Познакомимся с ПРОГРЕССИВНОЙ МЫШЕЧНОЙ РЕЛАКСАЦИЕЙ. Упражнение выполняется очень просто. Вы сосредотачиваетесь последовательно на каждой мышечной группе. Вначале напрягаете мышцы, затем расслабляете их. Начните с пальцев ног: напрягите их, а потом расслабьте, сделайте то же самое с лодыжками, икроножными мышцами, бедрами, ягодицами, поясницей, мышцами брюшного пресса, груди, верхней части спины, плеч, шеи, лица (глаза, лоб, челюсти); наконец, с мышцами рук. Затем сожмите руки в кулаки и разожмите.

На следующем этапе нужно объединить прогрессивную релаксацию с брюшным дыханием и выполнять их одновременно. Прогрессивная релаксация содержит два вида действия: напряжение

мышц и их расслабление. Брюшное дыхание также состоит из двух действий: входа и выхода. Чтобы совместить эти два упражнения, нужно напрягать и расслаблять мышцы в ритме вдохов и выдохов. Например, медленно напрягаем пальцы ног, одновременно делая глубокий медленный вдох, затем медленно расслабляем пальцы одновременно с медленным свободным выдохом.

Обобщим все сказанное: не спеша вдохните через нос, слегка выпячивая живот, и вместе с этим постепенно напрягайте пальцы ног. Достигнув вершины вдоха, прекратите напрягать мышцы. Начните без усилия выдыхать через рот, расслабляя в то же время пальцы ног. При этом следите, чтобы у вас слегка опустились плечи и нижняя челюсть. Повторите упражнение со следующей мышечной группой и так далее, пока не будут пройдены все, и каждый раз сочетайте напряжение с вдохом и расслабление — с выдохом.

На объяснение этого упражнения требуется больше времени, чем на его выполнение. Проработка всех основных мышечных групп не отнимет у вас более 3-5 минут. Потренируйтесь, пока не научитесь легко и естественно сочетать релаксацию с дыханием.

А теперь дополним это упражнение элементом ПСИХИЧЕСКОЙ ТРЕНИРОВКИ. Он носит название ВИЗУАЛИЗАЦИИ. Делая вдохи и выдохи, напрягая и расслабляя мышцы, призовите на помощь свое **ВООБРАЖЕНИЕ**.

Чтобы освоить визуализацию, вначале посмотрите на свои руки и сожмите их в кулаки. Закройте глаза и мысленно представьте свои сжатые кулаки. Не открывая глаз, разожмите руки и снова прочувствуйте, как они сжимаются. Психическая часть этого упражнения состоит в том, что вы будете «видеть» мысленно различные части своего тела во время вдоха и напряжения, выдоха и расслабления.

Заставьте свое воображение работать с этими представлениями.

ПРОФИЛАКТИКА СТРЕССА

Микропаузы

Они предназначены для устранения какого-либо зажима, неприятного ощущения, неуверенности, т. е. тех состояний, которые понижают настроение. Вот некоторые из упражнений:

а) гимнастика бодрости. Проводится сидя на стуле, в кресле, на диване:

— спокойное дыхание;

— энергично растереть уши, сначала вперед-назад, потом вверх-вниз;

— оскалить зубы и сделать несколько резких движений зубами вверх-вниз;

- потереть щеки;
 - потереть крылья носа;
 - пальцами рук помассировать затылок;
 - провести несколько легких движений по бровям;
 - имитируя умывание, легко помассировать всё лицо;
- б) пальцевая гимнастика.

— сгибание пальцев: соединить ладони обеих рук, поднять их на высоту лица. Пальцами левой руки схватить кончики пальцев правой руки. Затем пальцами правой схватить кончики пальцев левой руки;

— прогибание пальцев: сложить вместе ладони рук перед грудью. Развести пальцы. Надавить пальцами обеих рук друг на друга. Надавливая, пружинить пальцами;

— сгибание и разгибание пальцев: поднять руки перед лицом ладонями к себе. Сгибать пальцы обеих рук один за другим, начиная с большого пальца правой руки. Затем выпрямить пальцы обеих рук в обратном порядке;

— массажирование пальцев: как бы навинчивая гайку на палец, массировать пальцы обеих рук.

Лицевая гимнастика

Эмоции человека выражаются на его лице. Установлено, что разнообразная гамма эмоциональных экспрессий у человека строится из шести стандартных масок:

- а) удивление,
- б) страх,
- в) злость,
- г) отвращение,
- д) печаль,
- е) радость.

Считается, что с помощью этих масок можно зафиксировать на лице 700 различных эмоциональных оттенков. Однако нужно сначала уяснить, как формируются основные маски.

Искусство «чтения» лица известно с глубокой древности. Оно зафиксировано в литературных памятниках Индии и Китая, подробно описано в трудах мыслителей древности. Психологи потратили много сил и времени, пытаясь найти сходство между чертами лица и характером. Предлагались различные схемы, однако ни одна из них не выдержала научной критики. В настоящее время считается, что по лицу можно лишь судить об эмоциональных переживаниях человека. «По выражению лица, — пишет известный психофизиолог С. Г. Геллерштейн, — мы научимся читать тончайшие оттенки многих душевных состояний. Даже столкновение противоположных

чувств, их борьба и смятение отражаются в характерных внешних признаках и распознаются глазом наблюдателя».

Экспериментально доказано, что весь спектр эмоциональных переживаний человека отражается на его лице в небольшом количестве экспрессий. Известный исследователь этой проблемы Пауль Экман указывает на шесть вполне конкретных систем. Значительно раньше сходную точку зрения высказал Ч. Дарвин. В настоящее время психологи считают, что концепция Дарвина-Экмана наиболее правильно отражает существо дела.

Рассмотрим арсенал основных человеческих эмоций.

УДИВЛЕНИЕ

Это кратковременная реакция, появляющаяся внезапно. Если есть время подумать о том, что может удивить, то удивление на лице не фиксируется. Стимулы удивления: вид человека, звук, запах, прикосновение, вопрос, идея. Основные проявления:

- брови вздернуты вверх;
- на лбу широкие морщины;
- глаза широко раскрыты, над радужной оболочкой видна белая склера;
- рот открыт, мышцы ослаблены.

Говорящий должен знать, что если он и не желает реагировать на какую-либо информацию или ситуацию, то произвольное удивление может подвести его. Слушающие неосознанно делают выводы о том, что говорящий что-то скрывает, что он не совсем искренен.

СТРАХ

Эта эмоция возникает как предвосхищение чего-то очень пагубного для организма и личности. Основные проявления:

- брови подняты, растянуты, сведены;
- появление коротких морщин на лбу;
- глаза раскрыты, сверху радужных оболочек видна белая склера, нижнее веко сильно напряжено;
- губы раздвинуты, сильно напряжены и оттянуты назад.

Выражение страха отличается от удивления по четырем позициям:

- а) при удивлении морщины проходят через весь лоб, при страхе — они короче и концентрируются над переносицей;
- б) раскрытые глаза напряжены;
- в) раскрытый рот бесформенно искажен, губы напряжены;
- г) удивление — мимолетная реакция, а страх — более длительная. В процессе деятельности говорение-слушание эмоция

страха — не очень частый гость, она проявляется лишь в исключительных случаях. Сведения о проявлении страха на лице все же необходимы.

ОТВРАЩЕНИЕ

Это реакция на неприятные запахи, звуки, прикосновения, восприятие некоторых объектов, в том числе и людей. Основные проявления:

- брови опущены;
- отсутствие морщин на лбу;
- глаза сужены, почти закрыты;
- уголки губ опущены. Иногда, как при тошноте, открыт рот;
- на носу морщины, чем интенсивнее отвращение, тем их больше.

Спектр отвращения очень широк: от едва уловимого наморщивания носа до искажения всего лица в гримасе тошноты. Отвращение к людям в поведении говорящего проявляется в виде презрения. Внешне это выражается:

- а) сжатием губ одной стороны рта и поднятием уголков губ другой (гримаса губ);
- б) легкое наморщивание носа;
- в) заметное сужение глазной щели с той стороны, где подняты губы.

Подобного рода экспрессии возникают как реакция на вопрос или неприятную критику. Говорящие должны быть бдительны по отношению к тому, чтобы не допустить такую экспрессию. Слушающие улавливают ее мгновенно... Результат ясен: неверие тому, что докладывается.

ЗЛОСТЬ

Проявляется на лице говорящего как реакция на поведение слушающих, а также в ответ на нелицеприятный вопрос или критику с их стороны. Экспрессия злости нарастает, когда слушающий как бы отворачивается от говорящего. Основные проявления:

- брови сужаются, между ними появляются две вертикальные складки;
- внешние концы бровей поднимаются;
- лоб без морщин;
- глаза сужаются;
- губы напряженно сжаты.

Злость нередко проявляется на лицах людей, когда они слушают очень длинное избобилующее повторениями сообщение. Нередко такая реакция формируется у людей, если они чувствуют, что оратор

искренен, т. е. когда имеют место расхождения между тем, что он говорит, и что — думает. Тут срабатывает механизм внутренней речи говорящего.

ПЕЧАЛЬ

Чаще всего вызывается какими-то потерями. Она может оставаться на лицах людей от нескольких минут до нескольких дней. Данная эмоция имеет довольно широкий диапазон — от состояния печали до горя и страдания. Внешние проявления, между тем, не всегда свидетельствуют о глубине переживаний. Основные проявления:

- брови сдвинуты вместе, внешние концы опущены. Между бровями пролегают небольшие вертикальные складки;
- на середине лба короткие морщины;
- глаза слегка прикрыты: нижнее веко поднято, а верхнее образует складку в виде треугольника;
- уголки рта опущены.

РАДОСТЬ

Переживается как ощущение приятного. У лиц с эгоистической направленностью эта эмоция проявляется в момент осознания своей значимости, т. е. после того как, например, кто-нибудь с подобострастием скажет: «Ах, как своевременно ваше сообщение!». Основные проявления:

- брови и лоб почти не принимают участия в формировании экспрессии радости;
- глаза часто сужаются и блестят;
- рот растягивается, уголки губ поднимаются кверху. От этого лицо приобретает шарообразность, «расплывается» в стороны.

Радость формирует на лице улыбку, и это положительно воздействует на собеседника. Однако следует помнить, что улыбка бывает искренняя и деланная. Люди всегда распознают деланную улыбку. Чтобы избежать такого рода улыбок, говорящий должен искренне порадоваться вместе со слушающим.

Экспрессия лица — это отражение эмоциональных переживаний. По ним можно судить о том, как человек относится к реальной действительности. Знание системы экспрессий дает в руки деловому человеку эффективный инструмент **ДИАГНОСТИКИ**. Но это только одна сторона дела. Другая состоит в том, что если намеренно создавать на своем лице экспрессию радости, то через некоторое время вы действительно начнете радоваться, если печали — печалиться и т. д. А это значит, вы становитесь обладателем методики, которая даст возможность сознательно управлять арсеналом своих эмоций.

Потренируйтесь в выполнении следующих заданий:

Задание 1. Встаньте перед зеркалом. Прodelайте по порядку описанные выше лицевые движения масок печали и радости по желанию.

Задание 2. С помощью движений лба, бровей, глаз и губ сформируйте на своем лице маски удивления, страха, злости, отвращения. Как вы относитесь к этим маскам? Подумайте, как другие воспринимают вас, глядя на ваше лицо.

Задание 3. Попробуйте сформировать на своем лице комбинацию из шести основных экспрессий. Запомните лицевые движения. Используйте эти движения в общении с другими.

ОСАНКА

Если человек сутулится, опускает голову и плечи, он переживает неуверенность, депрессию и тревогу. Чтобы сформировать хорошее настроение, надо выпрямиться, расправить плечи, принять прямой и открытый взгляд. Ваши движения должны быть уверенными.

Задание. Встаньте перед зеркалом. Распрямите плечи, слегка откиньте голову назад и поднимите подбородок. Как вы будете воспринимать человека с такой позой?

Методика суперсна

1. Случается, что времени в обрез, вы смертельно устали, а нужно сделать еще массу дел. Но голова уже не соображает, и все валится из рук, а отдохнуть в таком случае просто необходимо. Предлагаем способы, как можно быстро отдохнуть.

Немецкий ученый Г. Бейер считает, что для отдыха чрезвычайно важна самая первая фаза сна. Она длится 5 минут. Если дать человеку среди дня поспать ровно 5 минут, то, по мнению Бейера, он сможет в течение нескольких часов работать с повышенной продуктивностью. Окончание этой фазы совпадает со значительным мышечным расслаблением. Это обстоятельство дало возможность Бейеру предложить любопытную методику «суперсна».

Если у вас на лекции, на заседании, за чтением деловых бумаг или за рулем начинают слипаться глаза, надо сесть в удобное кресло или стул, закрыть глаза и постараться отключиться. Предварительно следует достать из кармана связку ключей, обмотать ее вокруг кисти, зажать связку в кулаке и свесить руку над полом. Через 5 минут кулак расслабится, ключи выпадут и дернут руку. Вы проснетесь. Надо еще 2-3 минуты, чтобы прийти в себя и сделать пару освежающих упражнений. Использование этой методики невозможно, если был принят алкоголь, успокоительные или снотворные средства, так как в этом случае смешаются границы различных фаз сна.

2. Чтобы быстро отдохнуть после работы, нужно лечь так, чтобы тело до колен лежало на диване, а голени и ступни свешивались, и

положить согнутые в локтях руки за (а не под) голову. Уже 5 минут в этой позе действует как получасовой сон. Благотворное действие этой позы состоит в том, что спина находится в выпрямленном положении, которое теряется, если положить ноги на диван.

Значение позвоночника

Наша беззаботность в отношении к состоянию позвоночника намного выше беззаботности к нашему здоровью вообще. Наше понятие о нем сводится к старой шутке: «Позвоночник нужен, чтобы таскать мешки на спине и чтобы голова в живот не проваливалась». На самом же деле значение позвоночника в самочувствии человека не менее важно, чем правильное питание и дыхание. Он состоит из отдельных костных позвонков. Между ними находятся упругие хрящевые диски — «амортизаторы».

Позвонки и межпозвоночные диски «собраны» в гибкий, упругий столб мышечно-связочным корсетом. Внутри «столба» проходит спинно-мозговой канал, в котором находится спинной мозг. Через него все органы человека связаны с головным мозгом. Причем каждый орган связан с определенными корешками. Корешки выходят через межпозвоночные отверстия. И если они сдавливаются по каким-либо причинам, то передача нервных импульсов к органам и от них затруднена. Это, в свою очередь, может привести к заболеванию сердца, печени, желудка, кишечника... Поэтому необходимы профилактические меры!

Итак, первое в профилактике — это постель и подушка. Подушка должна быть небольшой, а постель — достаточно жесткой. Иначе сон превращается из отдыха в длительную статическую работу и способствует застойным явлениям в позвоночнике и органах.

Второе — это рабочее место и поза во время работы или учебы. Высота стола, стула, парты, станка, а также освещение должны соответствовать особенностям работы, росту и строению тела. При стоячей работе надо периодически ставить одну ногу на подставку (для разгрузки поясничного отдела).

Третье — надо всячески избегать поднятия тяжестей в «наклоне вперед». А при физических работах, связанных с риском наклона вперед, надо надевать широкий кожаный пояс или пояс штангиста. Даже поднимая детей, будьте осторожны! Бывают случаи, когда, неправильно поднимая малыша, мамы зарабатывают ущемление нервных корешков спинного мозга.

Четвертое — необходимость физических упражнений. С внутриутробного развития у нас остается тенденция к «сворачиванию в комок». А мышцы разгибатели работают слабо. Поэтому им необходимо активизировать в первую очередь. Йоги говорят: «Человек молод и здоров, пока у него гибкий позвоночник». Постарайтесь

помолодеть и оздоровиться (все упражнения делаются одинаковое количество раз в каждую сторону, дыхание — через нос).

1. При любой работе надо время от времени встать, устойчиво расставить ноги и отклонить голову назад. Не спеша повернуть ее до упора вправо, затем влево. Покрутить ее в разные стороны в отклоненном назад положении.

2. Стоя с отклоненной назад головой, поднять полусогнутые в локтях руки и прогнуться назад 3-5 раз. Дыхание не задерживать.

3. Такое же прогибание, что и в п. 2, но с отставлением сначала правой ноги при «прогибе» назад, затем — левой. По 6-8 раз.

4. Ноги на ширине плеч, руки согнуть в локтях и поднять на уровень груди. Голова и таз остаются в положении «прямо». Поворот плечевого пояса вправо — выдох, возвращение в исходное положение — вдох, поворот влево — выдох. По 6-10 раз. Дышать через нос. После некоторой тренировки можно во время поворота плечевого пояса в одну сторону немного поворачивать голову в противоположную (для большего эффекта).

Эти все упражнения вы можете сделать на работе. А полный комплекс упражнений можно делать дома как профилактику.

5. Ноги и руки по-прежнему. Поворот торса вправо — выдох, возвращение — вдох, поворот влево — выдох. По 6-8 раз. Таз остается в положении «прямо».

6. Ноги поставить пошире, руки на бедрах. Наклон вправо — выдох. Правая рука скользит по бедру вниз, левая рука скользит по бедру вверх (руки как бы помогают «довернуть» плечи так, чтобы левая сторона тела получила большее расстояние при наклоне вправо, и наоборот). Возврат — вдох. Наклон влево — выдох. По 6-8 раз.

7. Ноги по-прежнему, руки на бедрах. Вращение тазом по часовой стрелке, затем — против нее. По 7-14 раз. Дыхание свободное.

8. Ноги по-прежнему. Голову немного отклонить назад. Прогибаясь в спине, сделать наклон вперед — выдох. При этом положение головы не меняется — наклон происходит за счет тазобедренных суставов. Подъем — вдох. 5-7 раз.

9. Передняя разножка, как при беге на лыжах. Шаг можно делать длиннее и «проседать» как можно ниже («пружиня» при этом). Для устойчивости можно держаться за спинку стула. Ноги сменять лучше прыжком. По 6-10 раз.

В конце дня полезно «отвисеться» 1-2 минуты. Для этого предварительно устанавливается опора для рук так, чтобы, встав на «цыпочки», можно было взяться за нее поднятыми вверх руками. Перед упражнением желательно опорожнить мочевой пузырь (для достижения более полного расслабления тела). Затем, встав на «цыпочки», взяться за опору. Мысленно, не торопясь, сантиметр

за сантиметром «проскользнуть вниманием» по позвоночнику сверху вниз, расслабляя при этом тело. К тому времени, когда ваше внимание доберется до копчика — ваши пятки должны стоять на полу. То есть 3-6 сантиметров «упругости» спресованных дисков восстановлены.

Ваш здоровый, гибкий позвоночник — залог хорошего самочувствия, высокой работоспособности и красивой осанки.

4. ЛИТЕРАТУРА

1. *Аверченко Л. К, Аверченко Я. В, Антилогова Л. Н.* Этика и психология стресса. — Омск: Интеллектика, 1995.
2. *Виткин Дж.* Женщина и стресс. — СПб.: Питер Пресс, 1995.
3. *Виткин Дж.* Мужчина и стресс. — СПб.: Питер Пресс, 1995.
4. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
5. *Гиссен Л. Д.* Время стрессов. Обоснование и практические результаты психопрофилактической работы в спортивных командах. — М.: Физкультура и спорт, 1990.
6. *Гоникман Э. И.* Как вытащить себя из стресса. — Минск.: Центр народной медицины «Сантана», 1992.
7. *Данилова В. Л.* Как стать собой. Психотехника индивидуальности. — Харьков: ИМП «Рубикон», 1994.
8. *Добротворский И. Л.* Как найти себя и начать жить. — Воронеж: НПО «МОДЭК», 1994.
9. *Китаев-Смык Л.* Психология стресса. — М.: Наука, 1983.
10. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. — М.: Красный Прометей, 1995.
11. *Лобзин В. С. Решетников М. М.* Аутогенная тренировка. — Л: Медицина, 1986.
12. *Наумкин А. П.* Калагия. — М.: АО «Прометей», 1993.
13. *Рейнуотер Дж.* Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом. — М.: Прогресс, 1993.
14. *Стресс жизни: Сборник.* — СПб.: ТОО «Лейла», 1994.
15. *Сухарев В. А.* Характер — здоровье — судьба. — Минск: Беларусь, 1993.
16. *Шрайнер К.* Как снять стресс: 30 способов улучшить свое самочувствие за 3 минуты. — М.: Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1993.
17. *Хей Л.* Как исцелить свою жизнь // Специальный выпуск журнала «Путь к себе» — М., 1993.
18. *Энкельман Н.* Преуспевать с радостью. — М.: СП «Интерэксперт», Экономика, 1993.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Труд того, кто на пути истины обучил тебя хотя бы одной букве, нельзя оплатить всеми сокровищами казны».

Алишер Навои

Есть известная закономерность: во всякой книге, будь то хоть тысячелистный роман с эпилогом и комментарием, всегда содержится меньше того, чем могло бы содержаться.

Творческому человеку присуща способность размышлять. Без полета мысли делового человека не бывает. Напомню слова основателя Вильсоновского колледжа Т. Эдвардса: «Великая цель образования состоит скорее в дисциплине ума, чем в загромождении его различными знаниями, в тренировке ума для решения самостоятельных задач, чем в заполнении его тем, что накоплено другими».

Все в нашей жизни поучительно. Смотри — узнаешь; спрашивай, слушай — поймешь.

Ни лишних знаний, ни лишних умений не бывает.

Г. Форд рекомендует деловым людям: «Человек, слишком много работающий, тупеет. Слишком много развлекающийся — тоже! Следует придерживаться середины».

Если вам точно известно, что вы хотите узнать, попять, дополнительно выяснить, то жить вам будет намного интереснее. Появятся цели, которые надо будет достигнуть.

И последнее, картинка с натуры: стоит человек в нерешительности — идти направо или налево?

Ступай налево! Почему? Этим гарантируешь себе 50% успеха... А будешь топтаться па месте, шансов дойти — ноль.

ЖЕЛАЕМ УСПЕХА!

ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Социотехнические системы как разновидность социальной системы. Межорганизационные и организационно-массовые отношения (на примере какой-либо организации).
2. Социальные качества организации (социальная среда, группы, статусы, нормы и отношения).
3. Феномен руководства и феномен лидерства. Эффективность руководства и стиль руководства.
4. Организационная культура, ее основные элементы (на примере конкретной организации).
5. Методика социальной диагностики организации.
6. Вертикальная и горизонтальная деловые культуры.
7. Организационная патология, ее источники.
8. Управляемость организации.
9. Управление нововведениями.
10. Гуманитарная технология воздействия на людей, ее содержание и основные элементы.
11. Важнейшие принципы кадровой политики. Профессиональная мобильность.
12. Переподготовка и самоподготовка руководителей.
13. Трудовое поведение и мотивация.
14. Стимулирование, его формы и организация. Опыт эффективных организаций (отечественных и зарубежных).
15. Коммуникации в организациях, их роль. Причины плохих коммуникаций.
16. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.
17. Функционально-ролевое поведение. Концепция роли. Роль руководителя.
18. Управленческое общение и его формы.
19. Основные качества руководителя и ступени влияния руководителя на людей.

20. Управленческая этика: содержание, формы проявления.
21. Управление собой. Формирование Я-концепции.
22. Имидж менеджера.
23. Личность как объект управления.
24. Технология невербального общения.
25. Технология конструирования трудового коллектива.
26. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений.
27. Технология воздействия на личность в управленческом общении.
28. Психология стресса.
29. Технология личного ортобиоза.
30. Роль морально-психологического климата коллектива в управлении деловыми отношениями.
31. Психолого-педагогическая культура руководителя.
32. Методы психологической защиты руководителя.
33. Имидж деловой женщины.
33. Технология карьеры.
34. Функции самоменеджмента.
35. Рациональное ведение совещаний и телефонных переговоров.
36. Управление рабочим временем руководителя.
37. Социометрия в управлении.
38. Психологические факторы профессиональной адаптации.
39. Управленческая этика руководителя.
40. Коммуникативные качества менеджера.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

АГРЕССИВНОСТЬ — враждебность, свойство или черта личности, подчеркивающая ее тенденции причинять неприятности, нападать, наносить вред другим людям и окружающему миру.

АДАПТАЦИЯ — приспособление организма (физиологическая адаптация) или личности (психологическая адаптация) к изменению условий среды. Если речь идет о новых межличностных отношениях, говорят о социально-психологической адаптации.

АСТЕНИЯ — нервно-психическая слабость, проявляющаяся в повышенной утомляемости и истощаемости, сниженном пороге чувствительности, крайней неустойчивости настроения, нарушении сна. Возникает в результате различных заболеваний, при чрезмерных умственных и физических напряжениях, при длительных отрицательных переживаниях и конфликтах.

АУТИЗМ — болезненное состояние психики, характеризующееся сосредоточенностью человека на своих переживаниях, уходом от реального внешнего мира.

АУТОТРЕНИНГ — комплекс специальных упражнений, основанных на саморегуляции поведения и самовнушении. Используется для управления собственными психическими состояниями и поведением.

ГОМЕОСТАЗ — поддержание постоянства различных физиологических параметров организма.

ДЕПРЕССИВНОЕ состояние — аффективное состояние, характеризующееся отрицательным эмоциональным фоном, изменением мотивационной сферы когнитивных представлений и общей пассивностью. Субъективно человек испытывает прежде всего тяжелые, мучительные эмоции и переживания — подавленность, тоску, отчаяние.

ДОСТОИНСТВО ЛИЧНОЕ — осознание личностью социального значения своих моральных и деловых качеств, своего положения (статуса) в группе (команде), в обществе.

ЗАЩИТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ — совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм и неприятных переживаний, стремясь, вместе с тем, сохранить в целостности сложившийся образ «Я».

ИГРОВАЯ ТЕРАПИЯ — метод психотерапевтического воздействия на детей и взрослых с использованием игры. В основе различных методик лежит признание того, что игра оказывает сильное влияние на развитие личности.

ИНСАЙТ — озарение, догадка. Внезапное, неожиданное для самого человека нахождение решения какой-либо проблемы, над которой он долго и безуспешно думал и трудился.

ИНТРОВЕРСИЯ — обращенность сознания и интересов человека на самого себя, психологическая погруженность в свой внутренний мир, поглощенность собственными переживаниями и проблемами. Является одной из базовых черт личности и обычно сопровождается ослаблением внимания человека к тому, что происходит вокруг него, в том числе к другим людям.

КАТАРСИС — эмоциональное потрясение, испытываемое человеком под воздействием на него произведений искусств и способное привести к тому, что он освобождается от незначительных переживаний и мыслей и испытывает состояние внутреннего очищения.

КЛИМАТ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ — устойчивое эмоционально-нравственное состояние группы (команды), в котором отражаются настроения людей, их групповое мнение, отношения друг к другу и к важнейшим материальным и духовным ценностям, к целям развития группы (команды).

КОМАНДА — коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации или ее структурном подразделении (если речь идет о команде подразделения). Команда — это социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, чем официальные, а действительная роль и влияние конкретной личности не совпадают с ее формальным статусом. Управленческая команда выступает одновременно и как «мозг», и как «мотор» организации, как важнейший инструмент программноцелевого планирования и стратегического управления. Иногда менеджеры в малом и среднем бизнесе используют это понятие для характеристики всего коллектива, подчеркивая таким образом высокий уровень сплочения сотрудников, их приверженность ценностям организации, понимание взаимосвязи собственного благополучия и процветания фирмы.

ЛИДЕР — член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение ее членов;

работник, доминирующий в группе при решении задач определенного класса.

МОТИВ — побудительный момент, управляющий нашими поступками. Отсюда важно понимать и сознательно усиливать мотивы.

ПСИХОГИГИЕНА — часть общей гигиены, разрабатывающая мероприятия по сохранению и укреплению нервно-психического здоровья человека. Тесно связана с психопрофилактикой.

ПСИХОДИАГНОСТИКА — теория и практика оценки психологических свойств, процессов и состояний человека при помощи научно проверенных методов, позволяющих получать достоверную информацию.

ПСИХОКОРРЕКЦИЯ — целенаправленное изменение психологии или поведения здорового человека, нуждающегося в оказании психологической помощи, посредством методов психологического воздействия на него.

ПРЕСС-РЕЛИЗ — материал, предназначенный для раздачи представителям прессы на выставках, презентациях, благотворительных акциях (краткие сведения о фирме, наиболее представительной продукции, перспективе развития фирмы, данные о благотворительной деятельности).

РЕЛАКСАЦИЯ — физиологическое состояние покоя, расслабленности при отходе ко сну и т. д., а также полное или частичное расслабление, наступающее в результате произвольных усилий типа аутотренинга и других приемов.

РЕКЛАМНЫЙ СЛОГАН — короткий лозунг или девиз, отражающий качество товара, обслуживания, направления деятельности фирмы, иногда в прямой, чаще в иносказательной и абстрактной формах.

РЕКЛАМНЫЙ СИМВОЛ ФИРМЫ — определенный персонаж, выступающий от имени фирмы при рекламных и других мероприятиях.

САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ — стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

САМОРАСКРЫТИЕ — передача достоверной информации о собственной личности другим людям.

СОЦИАЛЬНАЯ УСТАНОВКА — отношение человека к людям, социальным событиям, фактам и многому другому, что для него значимо. Включает в себя три компонента такого отношения: когнитивный (знания об объекте), эмоциональный (чувства, которые вызывает) и поведенческий (действия, которые порождает).

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ — теория и практика группового психокоррекционного или психотерапевтического воздействия на людей, рассчитанного на избавление

их от каких-либо проблем психологического характера, исправление поведения или улучшение состояния здоровья.

ТЕХНОЛОГИЯ ГУМАНИТАРНАЯ — практическое использование систематизированного гуманитарного знания в целях обеспечения направленного воздействия на совершенствование личности, ее предметно-вещественной, социальной и природной среды.

ТРАНСЦЕНДЕНТАЛЬНЫЙ — выходящий за границы обычного сознания и достигающий уровня «чистого сознания», освобожденного от всякой связи как с внешней, так и с внутренней реальностью.

УБЕЖДЕНИЕ — процесс и результат обретения человеком уверенности в правильности собственных суждений и выводов, подтверждаемый им самим ссылками на соответствующие факты и аргументы.

УРОВЕНЬ ПРИТЯЗАНИЯ ЛИЧНОСТИ — стремление к достижению целей той сложности, на которую человек считает себя способным. Может быть адекватным возможностям индивидуума и неадекватным.

УСТНАЯ РЕКЛАМА — реклама товаров и услуг при непосредственном личном общении с потенциальным покупателем или пользователем. Одна из разновидностей устной рекламы — реклама по телефону.

ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ — это совокупность приемов (графических, цветовых, акустических, видео), которые обеспечивают единство восприятия всем изделиям фирмы и рекламным мероприятиям. Это средство формирования имиджа фирмы, а также определенный «информационный носитель».

ФРУСТРАЦИЯ — психологическая реакция, связанная с разочарованием, неудачей в попытке достичь какой-либо цели.

ФУНКЦИЯ РЕКЛАМЫ — передача информации о товаре, знакомство с ним потенциальных покупателей, убеждение их в необходимости приобретения товара.

ЧЕСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ — неукоснительное соблюдение профессионального долга, нравственных норм делового сотрудничества.

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ — социально-психологическое понятие, с помощью которого выявляется личностный смысл для людей определенных материальных и духовных явлений.

ЭМПАТИЯ — постижение эмоциональных состояний другого человека в форме сопереживания, сочувствия; умение поставить себя на место другого.

ЭФФЕКТИВНОСТИ ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО — нельзя сделать все сразу и все хорошо. Установите приоритеты и начинайте всегда с самого главного (задачи А).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Завершают сборник психологически насыщенные афоризмы, которые бытовали в среде научно-технической интеллигенции и представителей менеджмента в качестве фольклора вплоть до 1977 года, когда Артур Блох создал на их основе книгу «Закон Мерфи». Эти пародии практических специалистов на серьезность академической науки имеют глубокий личностный смысл. Они прекрасны тем, что даже в безнадежной деловитости запрограммированного «на невезение» бытия остаются ярким свидетельством неиссякаемого остроумия, способности к творчеству и присутствию духа. В самых нелепых и отчаянных ситуациях они помогают сохранить надежду на то, что со временем окрепшее общественное сознание все-таки вырвется из плена восторженно нагроможденных условностей академического невежества, прикладного политического головотяпства и корыстных символов будущего всеобщего благоденствия.

ЗАКОН МЕРФИ. Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается.

Экономика и управление

ЗАКОН ХЕЛЛЕРА. Первый миф науки (управления и экономики) состоит в том, что она существует.

СЛЕДСТВИЕ ДЖОНСОНА. Никто не знает, что происходит в действительности в данной организации.

ПРИНЦИП ПИТЕРА. В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности.

Следствия

1. С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей.

2. Работа выполняется теми служащими, которые не достигли своего уровня некомпетентности.

ИСХОДНЫЙ ПРИНЦИП СОЦИОЭКОНОМИКИ. В иерархической системе оплата труда прямо пропорциональна привлекательности и легкости выполнения работы.

ПРАВИЛО ГОТЛИБА. Если начальник пытается произвести впечатление на подчиненных знанием деталей, он теряет из виду конечную цель.

ЗАКОН КУШНЕРА. Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это делать.

ЗАКОНЫ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ СПЕНСЕРА

1. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.

2. Хороший руководитель принимает решения и при ее нехватке.

3. Идеальный — действует в абсолютном неведении.

ПРАВИЛА ИСКАЖЕНИЯ ФАКТОВ. Продвигаясь по инстанциям снизу вверх, информация искажается.

Следствия

1. Любое правительство принимает решения на основе искаженных фактов.

2. Чтобы считать себя идеальным, правительству достаточно верить официальной информации о последствиях принимаемых решений.

ЗАКОН ДЕЛЕГИРОВАНИЯ РАСКА. Если делегированию полномочий уделяется внимание, ответственность накопится внизу, подобно осадку.

ЗАКОН КОЛЛЕГИАЛЬНОСТИ. Если на управленческую структуру воздействовать коллегиальностью, то ответственность растворяется полностью без осадка.

ЗАКОН КОНВЕЯ. В любой организации всегда найдется человек, знающий, что там на самом деле происходит. Его-то и надо уволить.

ЗАКОН ОБРАТНОГО ДЕЙСТВИЯ СТЮАРТА. Легче получить прощение, чем разрешение.

НАБЛЮДЕНИЕ ХОРНГРЕНА. Среди экономистов реальный мир зачастую считается частным случаем.

ЗАКОНЫ ПРАЙСА

1. Пока каждый не захочет, никто не получит.

2. Никто не захочет, пока не получит.

3. Человека из массы надо обслуживать массовыми средствами.

4. Заразно все.

ЗАКОН ШРЕДЕРА. Нерешительность — основа гибкости.

ПРАВИЛО МАРСА. Эксперт — любой человек не из нашего города.

ПРАВИЛО УОРРЕНА. В эксперты надо взять того, кто считает, что работа займет много времени и обойдется очень дорого.

ТЕОРЕМА О ПОДБОРЕ КАДРОВ ЛОФТУСА. Руководи по книге, даже если не знаешь ни имени автора, ни названия.

ЗАКОН УИСТЛЕРА. Никогда не знают, кто прав, но всегда известно, кто в ответе.

ПЕРВОЕ ПРАВИЛО НЕПОЛНОЦЕННОСТИ НАЧАЛЬСТВА. Не показывайте своему начальнику, что Вы — умнее.

ПРАВИЛО БЕРКЕ. Никогда не ставьте задачу, решение которой Вам неизвестно.

Следствие. Ставьте задачи, по которым решение есть только у Вас.

ПРАВИЛО ГРЭФФИТА. Повышение доходов никак не влияет на заинтересованность в производстве.

Следствие. Размеры зарплаты никак не влияют на качество интенсивности работы.

Шесть законов коиторской мерфологии

1. Если в деловых кругах и не сделают ни одной ошибки, то на почте что-нибудь напутают.

Следствие. Ошибки обнаружит во вторых экземплярах босс, когда начнет их читать.

2. Оргтехника, безупречно работавшая днем, сломается, когда Вы придете вечером в контору, чтобы использовать ее в личных целях.

3. Сломанная машина будет прекрасно работать, когда придет механик по ремонту.

4. Конверты и марки, которые Вы, лизнув языком, безуспешно приклеивали к конверту, будут сами приклеиваться ко всяким посторонним предметам.

5. Жизненно важные бумаги ведут свою сложную жизнь, бесследно исчезая со своего места.

6. Последний, кто увольняется или попадает под сокращение, будет считаться ответственным за все грехи — пока не появится следующий — такой же.

ДИЛЕММА ДЕВРИ. Если Вы одновременно нажали две клавиши пишущей машинки, то отпечатается та, которую Вы задели печатанно.

Учебное издание

*Удальцова Мария Васильевна
Аверченко Любовь Кузьминична*

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
Практикум

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

ЛР № 071864 от 14.05.99 г.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.

Тел.: (095) 485-70-63; 485-71-77.

Факс: (095) 485-53-18. Робофакс: (095) 485-54-44.

E-mail: books@infra-m.ru

Издательский Дом «Сибирское соглашение»
630004, г. Новосибирск, ул. Димитрова, 18.
Тел.: (3832) 22-56-21.

Подписано к печати 27.07.99 г. Формат 84×108¹/₃₂. Печать высокая.

Бумага газетная. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 10,08.

Тираж 3000. Заказ 3373.

ИПП «Советская Сибирь».

630048, г. Новосибирск, ул. Немировича-Данченко, 104.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ПРЕДПРИЯТИЕ (УЧРЕЖДЕНИЕ) КАК РАЗНОВИДНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	4
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	9
УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ	17
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ КАК МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНАЛЬНО-РОЛЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛИЧНОСТИ	24
САМОМЕНЕДЖМЕНТ	28
ВРЕМЯ — РЕСУРС МЕНЕДЖЕРА	59
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ	66
ТЕХНОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ	72
УПРАВЛЕНИЕ В КОМАНДЕ	98
ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ	123
ПСИХОЛОГИЯ РЕКЛАМЫ	137
И СТРЕССОМ НАДО УПРАВЛЯТЬ	146
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	170
ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ	171
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	173
ПРИЛОЖЕНИЕ	177

**Журнал для руководителей всех уровней,
предпринимателей, специалистов**

КОНСУЛЬТАНТ ДИРЕКТОРА

Журнал "Консультант директора"— практическое издание для руководителей всех уровней, в котором освещаются конкретные проблемы по юридической и хозяйственной практике, менеджменту, финансам, психологии управления, этике и этикету, договорной работе, валютному регулированию.

Раздел "Теория и практика менеджмента" готовится совместно со специалистами Института США и Канады Российской Академии наук.

Большую помощь руководителю могут оказать материалы, предоставляемые Ассоциацией консультантов по экономике и управлению.

Журнал имеет следующие рубрики:

- Досье консультанта
- Теория и практика менеджмента
- Юридический практикум
- Финансы предприятия
- Управление персоналом
- Делайте бизнес красиво
- Оценка бизнеса
- Маркетинг
- Интеллектуальная собственность
- Помогите себе сам
- Валютные операции
- Финансовый менеджмент

Индекс в каталоге Роспечати-72793

Адрес Издательского Дома "ИНФРА-М":
127214 Москва, Дмитровское шоссе, 107

Телефоны редакции: 485-57-79
отдела подписки: 485-71-77
отдела рекламы: 485-75-98
E-mail: contract@infram.msk.ru

НОВАЯ ДЕЛОВАЯ КНИГА

Издается с 1995 года.

Журнал-обзорение специальной отечественной и зарубежной литературы по экономике, праву, информатике, учебникам, словарям, справочникам.

Ежемесячно в журнале аннотируется более 200 новых изданий. Редакция получает информацию от всех издательств, специализирующихся на выпуске деловой литературы: "Банкцентр", "БЕК", "БИНОМ", "Гардарика", "ДИС", "ИНФРА-М", "Ланкс", "Маркетинг", "Норма", "Ось-89", "Перспектива", "Питер-Пресс", "Русская деловая литература", "Филинь", "Финансы и статистика", "Финстатинформ", "Юридическая литература", "ЮНИТИ" и др.

Из номера в номер публикуются обзоры деловой литературы зарубежных издательств: "Dunon", "Kogan Page", "Longman", "Prentice Hall", "Springer", "Wiley" и др.

Специалисты журнала дают консультации по библиографии вышедших изданий, готовят обзоры литературы по заказам.

Постоянные рубрики журнала:

- * *Обзор литературы*
- * *Иностранная литература*
- * *Анонс*
- * *Комментарий*
- * *Автограф*
- * *Практикум*
- * *Актуальная тема*

Индекс в каталоге Роспечати-72130

Адрес Издательского Дома "ИНФРА-М":
127214 Москва, Дмитровское шоссе, 107

Телефоны редакции: 485-69-44

отдела подписки: 485-71-77

отдела рекламы: 485-75-98

E-mail: contract@infram.msk.ru



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ИНФРА-М

СБОРНИКИ НОРМАТИВНЫХ И ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ АКТОВ

ПОДПИСНЫЕ
ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ НА РАЗЪЕМНЫХ БЛОКАХ

Регулярно

обновляемая информация

делает сборники

неустаревающими



- ① "Гражданское законодательство Российской Федерации" **Индекс 45879**
совместно с Министерством юстиции Российской Федерации
- ② "Налоговая система Российской Федерации" **Индекс 71177**
совместно с Государственной налоговой службой
Российской Федерации
и Исследовательским центром частного права
при Президенте Российской Федерации
- ③ "Настольная книга бухгалтера" **Индекс 71178**
- ④ "Собрание кодексов Российской Федерации" **Индекс 45882**
совместно с Министерством юстиции Российской Федерации
- ⑤ "Трудовое право Российской Федерации" **Индекс 45883**
- ⑥ "Юридический справочник бухгалтера" **Индекс 45887**
- ⑦ "Справочник директора" **Индекс 45889**
- ⑧ "Уголовное и Уголовно-Процессуальное
Законодательство Российской Федерации" **Индекс 45972**

Телефоны:
(095) 485-71-77, 485-76-18 справки
(095) 485-57-79 редакция
Факс: (095) 485-53-18, 485-53-45
E-mail: contract@infram.msk.ru

Адрес: 127214, г. Москва,
Дмитровское шоссе, 107
«Издательский Дом ИНФРА-М»

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
“СИБИРСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ”
ГОТОВИТ К ВЫПУСКУ В 1999 г.

- *Дубровин Ю.И.* Теория, история и современные международные отношения
- *Ершов Ю.С.* Финансовая математика в вопросах и ответах
- *Кучер В.В.* История государства и права зарубежных стран. Словарь-справочник
- *Олех Л.Г.* История Сибири: от первых поселений до наших дней
- **Опорные конспекты по биологии**
- *Панькова В.Н.* Экология и природопользование: Словарь-справочник
- **Рабочая тетрадь по валеологии.**
В 2-х ч.

тел./факс (3832) 220246

Дубровин Ю.И. Теория, история и современные международные отношения: Программы авторских курсов по учебным дисциплинам в области международных отношений для высшей школы России. - Новосибирск, 1999.

ISBN 5-8479-0002-3.

Программы подготовлены на основании государственного стандарта по специальностям 021200 "Международные отношения" и 021300 "Регионоведение", с учетом рекомендаций и использованием материалов и документов кафедры международных отношений и внешней политики Российской Федерации МГИМО(У) МИД РФ.

Рекомендовано УМО по специальности "Международные отношения".

Дата выхода: III кв. 1999 г..

Обложка УДК

Цена: ББК

Ершов Ю.С. Финансовая математика в вопросах и ответах: Учебное пособие. 9 уч.-изд.л.

ISBN 5-8479-0003-1.

“Вопросы — ответы” — наиболее легкая и доступная форма изучения многих разделов экономической науки. Для студентов и преподавателей высших и средних специальных учебных заведений, а также школьников; могут использоваться при проведении экономических олимпиад.

Дата выхода: III кв. 1999 г.

Обложка УДК

Цена: ББК

Кучер В.В. История государства и права зарубежных стран. Словарь-справочник. - 10 уч.-изд.л.

ISBN 5-8479-0004-X.

Приведены все основные понятия, знать которые необходимо студенту, изучающему соответствующий курс. Статьи словаря распределены по разделам “Древний мир”, “Средние века”, “Новое время”, “Новейшее время”. Словарь выгодно отличается от всех подобных ему ясностью и лаконичностью своих статей.

Словарь-справочник — самое полное справочное издание к курсу “История государства и права зарубежных стран” — будет полезен всем интересующимся историей права.

Дата выхода: IV кв. 1999 г.

Обложка УДК

Цена: ББК

Олех Л.Г. **История Сибири: от первых поселений до наших дней:**
Учебное пособие. 16 уч.-изд. л.

ISBN 5-8479-0006-6.

Рассматриваются ключевые проблемы развития Сибирского региона с момента освоения его первыми человеческими общностями до настоящего времени. Произведение отличается высокой степенью выверенности теоретических позиций, тщательностью и основательностью подбора фактического материала.

Для студентов вузов, но может быть полезно и школьникам.

Дата выхода:

Переплет

Цена

УДК

ББК

Опорные конспекты по биологии: Пособие для учащихся, слушателей подготовительных курсов, студентов и учителей биологии.

ISBN 5-8479-0007-4.

Составленные в виде схем и таблиц, конспекты охватывают большой объем текстового материала, изложенного в школьных учебниках по биологии.

Могут быть использованы для программированного обучения в школе и эффективного повторения всех разделов курса биологии, что необходимо для подготовки к вступительным экзаменам в вузы.

Рекомендовано
Минобразованием РФ.

Дата выхода: IV кв. 1999 г.

Обложка УДК

Цена: ББК

Панькова В.Н. Экология и природопользование: Словарь-справочник. - 10 уч.-изд.л.

ISBN 5-8479-0008-2.

Сохранение природной среды и разумная охрана природы - одна из важнейших проблем, стоящих перед человечеством, особенно в настоящее время. Общество озабочено загрязненностью окружающей среды, усиливающейся в последние десятилетия. Наступающий экологический кризис можно преодолеть лишь при условии, что человек будет относиться к природе не как к внешнему объекту, а как к субъекту, не забывая о целостности природной среды. Поэтому насущной необходимостью стало экологическое воспитание и образование будущих специалистов, которые должны уметь решать экономические задачи, учитывая при этом экологические интересы и своей страны, и всей планеты.

Рабочая тетрадь по валеологии. В 2-х ч. /Под общ. Ред. Айзмана Р.И.

ISBN 5-8479-0009-0.

Пособие содержит задания по закреплению теоретических знаний и практических навыков оказания первой медицинской (доврачебной) помощи при основных видах повреждений и ухода за больным ребенком. Представленный в тетради алгоритм выполнения заданий позволяет осваивать часть методов самостоятельно и экономить время оформления протоколов. Рабочая тетрадь предназначена для студентов всех факультетов педагогических вузов, а также может быть использована учителями при проведении курса валеологии в школе.

Рекомендовано
Минобразованием РФ.

Дата выхода: III кв. 1999 г.

Обложка УДК

Цена: ББК

КНИГИ



ИНФРА-М

ПОЧТОЙ

Книги рассылаются почтой по **всей территории России** и ближнего зарубежья.

Рассылка книг производится только **по предоплате**.

Для оформления заказа нужно воспользоваться прайс-листом Издательского Дома **"ИНФРА-М"**

Прайс-лист можно бесплатно заказать **по почте**, получить **по факсу** с круглосуточного автоматического факс-аппарата, заказать **по электронной почте** или считать в телеконференции reicom.commerce.publishing.

Заказчик самостоятельно подсчитывает по прайс-листу стоимость своего заказа.

Рекомендуемая к предоплате величина почтовых расходов составляет **40%** от стоимости заказа. Это средняя величина почтовых расходов для России. **Реальные** почтовые **расходы** могут быть больше или меньше оплаченной суммы.

При поступлении средств на расчетный счет Издательского Дома "ИНФРА-М" на каждого клиента открывается **лицевой счет**, на котором фиксируется движение средств клиента.

Цена заказанного товара может отличаться от указанной в прайс-листе. **Цена**, по которой производится отгрузка, назначается в момент регистрации заказа оператором. Это оптовая цена, действующая в день регистрации заказа.

При выполнении заказа с лицевого счета списываются стоимость книг и реальная сумма почтовых расходов, исчисленная по почтовым тарифам доставки на указанный клиентом адрес.

Остаток средств фиксируется на лицевом счете и может быть использован по усмотрению клиента для закупки литературы по прайс-листу или оплаты услуг Издательского Дома "ИНФРА-М". С каждой посылкой вы получаете **свежий прайс-лист**.

Адрес: 127214, Москва, Дмитровское ш., д.107.

Телефоны: (095) 485-7177, 485-7618.

Факс: (095) 485-5318.

Робофакс: (095) 485-5444 (круглосуточно)

E-mail: contract@Infram.msk.ru

ISBN 5-86225-733-0



9 785862 257335