

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального  
образования «Оренбургский государственный университет»

Г.А. ЕПАНЧИНЦЕВА, Т.Н. КОЗЛОВСКАЯ, Л.Р. АПТИКИЕВА

## **РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Рекомендовано Ученым советом государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлению «Информатика», «Связи с общественностью», «Журналистика», «Домоведение»

Оренбург 2009

УДК 159.923.2(075.8)  
ББК 88.5я73  
Е 65

Рецензенты:

заведующая кафедрой общей и педагогической психологии Томского государственного университета, доктор психологических наук, профессор О.М. Краснорядцева,  
профессор кафедры общей педагогики Оренбургского государственного университета, доктор педагогических наук Н.В. Назаров

**Епанчинцева Г.А.**

Е 65 Развитие личности в организации: учебное пособие / Г.А. Епанчинцева, Т.Н. Козловская, Л.Р. Аптикиева. – Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2009. – 193с.  
ISBN

Учебное пособие представляет собой описание зарубежного и отечественного психологического опыта по формированию командной работы. Пособие содержит разнообразный диагностический инструментарий, развивающие упражнения, деловые и ролевые игры, кейсы. Учебное пособие предназначено для студентов специальностей направления «Информатика», «Связи с общественностью», «Журналистика», «Домоведение» и других специальностей, а также всем, чья профессиональная деятельность осуществляется в сфере коммуникации: менеджерам, маркетологам, специалистам в области рекламного дела, бизнесменам и др.

УДК 159.923.2(075.8)

Е 0303020000

ISBN

© Епанчинцева Г.А.,  
Козловская Т.Н.,  
Аптикиева Л.Р., 2009  
© ГОУ ОГУ, 2009

## Содержание

Введение	4
1 Команды и командная работа	5
1.1 Понятие команды	5
1.2 Формирование команды	9
1.3 Факторы определяющие эффективность работы команды	21
1.4 Лидерство и руководство	30
1.5 Основные теории лидерства	32
1.6 Лидер команды и стили руководства при командной работе	34
1.7 Диагностика способности работать в команде	44
1.8 Упражнения, развивающие командное взаимодействие	58
2 Психология управленческого решения	72
2.1 Процесс принятия решения. Психологические аспекты оптимизации принятия решения	75
2.2 Общая психологическая характеристика управленческих решений по кадрам	77
2.3 Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия	80
2.4. Психология организации исполнения управленческих решений по кадрам	84
2.5 Психологические факторы эффективности управленческого решения	88
2.6 Методы принятия управленческих решений	91
2.7. О роли личности руководителя в принятии управленческого решения.	91
2.8 Мастерство публичного выступления руководителя в процессе принятия решения	98
2.9 Диагностика эффективного управления и успешного руководителя	109
2.10 Упражнения на развитие принятия эффективных управленческих решений	138
Задания для контроля знаний	146
Глоссарий	184
Список использованных источников	191

## Введение

Появление новейших информационных технологий, развитие управленческой мысли, переход к новым социально-экономическим отношениям, складывающимся в постиндустриальном обществе, привели к пониманию того, что на первое место в обеспечении эффективности деятельности любой организации выдвигаются человеческие ресурсы. В связи с этим возрастает роль психологического содержания процесса управления.

Предлагаемое учебное пособие представляет одно из ведущих направлений современной психологии — психологию управления.

Учебное пособие «Развитие личности в организации» разработано для тех, чья профессиональная деятельность в будущем потребует не только общей психологической культуры, но и особой компетентности в вопросах управления персоналом. Знание психологии управления поможет студентам раскрыть свой личный потенциал руководителя, понять особенности функционирования «человеческого ресурса» организации, что позволит им в дальнейшем наиболее грамотно и эффективно строить комплекс организационно-управленческих мероприятий. Знания, полученные в ходе изучения психологических особенностей управления, могут быть применены при отборе и оценке персонала; для организации работы коллектива. Будущие специалисты смогут принимать управленческие решения (самостоятельно и в качестве члена коллектива); управлять групповыми явлениями и процессами, применять знания для преодоления конфликтных ситуаций.

В книге затронуты практические методы принятия управленческих решений и виды управленческих решений. Подробно разбираются стратегии, тактики и методы решения управленческих задач вместе с заданиями, упражнениями и примерами. Также изучаются стратегии поведения руководителей в условиях конфликтной деятельности. Авторами предложен понятийный аппарат, описывающий управленческую деятельность.

Учебное пособие включает в себя широкий спектр научно-обоснованных и методик для психологического сопровождения следующих задач управления персоналом: командное взаимодействие, лидерские способности, эффективное управление, а также содержит развивающие игры, кейсы для развития личности в организационном управлении.

# 1 Команды и командная работа

## 1.1 Понятие команды

В конце 80х-начале 90х годов в деловой среде США и Западной Европы появился и быстро завоевал популярность такой метод развития организации, как командообразование. Произошло это не случайно. Во-первых, в условиях перехода от обезличенного массового потребления товаров и услуг к большому уровню требовательности потребителей к качеству и обслуживанию, излюбленная иерархическая пирамида организации, где небольшая группа высшего руководства осуществляла контроль над остальными служащими, перестала работать. Возникла необходимость максимального использования человеческого потенциала путем делегирования ответственности тем, кто непосредственно производит данные товары и услуги и таким образом знает и может полностью удовлетворить потребности потребителей. Структура такой организации стала скорее напоминать паутину, чем пирамиду – в центре находятся люди, которые упорядочивают совместную работу множества небольших команд, находящихся на периферии. Во-вторых, известно, что до последнего времени теории управления персоналом в основном сосредотачивались на удовлетворении потребностей служащих в материальном благосостоянии, карьерном росте, статусе, власти и репутации. Людей заставляли работать, эффективнее, удовлетворять потребности потребителей и т.п., что поощрялось ростом заработной платы, временем оплачиваемого отпуска и другими материальными ценностями. Но в настоящее время стало ясно, что люди не хотят слепо выполнять распоряжения менеджеров и хотят получать больше от своей работы, чем просто материальные блага – они хотят чего-то, что вдохновляет и воодушевляет, хотят использовать не только разум, но и сердце.

Таким образом, постепенная эволюция совместной деятельности и становление организационной культуры определили составляющие новой доктрины управления персоналом – доктрины командного менеджмента предполагающей участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, коллективную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов.

Сам метод *командообразования* ведет свое начало из двух подходов:

1. *Подход вовлечения персонала* – служащих нижнего звена – в процесс решения проблем, получения от них предложений по улучшению производственного процесса, и вообще обратной связи на решения руководства.

2. *Менеджмент качества*, который допускает непосредственную работу персонала с потребителем и создание команд по улучшению процесса работы.

Предполагается, что метод команды позволяет в большей степени уполномочивать персонал на возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою работу.

Мы будем понимать под командой объединение определенной группы взаимозависимых людей в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи более оперативно, эффективно и качественно, чем при обычной, традиционной организации работ.

*Перечислим ключевые характеристики команды:*

1. Команда способна работать на общий результат, достигать совместных целей.

2. Команда имеет постоянный состав и остается относительно стабильной в течение определенного времени.

3. Члены команды выполняют свои обязанности самостоятельно и под свою ответственность, управляют своей работой и внутренними процессами в команде.

4. Члены команды взаимозависимы, то есть команда несет коллективную ответственность за достижение общих целей.

5. В команде действует принцип открытой конструктивной коммуникации.

6. Работа в команде содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит, повышает эффективность команды в целом.

7. Команда открыта внешнему миру, выполняет свою работу в более широких рамках организации.

Графически такая команда может выглядеть как колесо. Эта великолепная метафора принадлежит Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. Принцип колеса иллюстрирует вечное движение. Композиция колеса отражает организационную структуру команды: *в центре – лидер; по кругу – члены команды; спицы колеса символизируют прочные взаимосвязи каждого члена команды с лидером; основа колеса – прочную взаимосвязь между членами команды*. Колесо крутится до тех пор, пока все спицы целы и внешний круг не поврежден. Колесо команды «работает» до тех пор, пока у членов команды есть единство в понимании результата и особая энергия, именуемая командным духом. Но прежде чем достичь высокой эффективности нашему «колесу» придется проехать нелегкий путь, прокатиться по весьма ухабистой дороге, а именно предстоит пройти через предсказуемые стадии развития команды.

При рассмотрении определения команды может возникнуть некоторое непонимание того, чем именно команда отличается от обыкновенной группы. Такая путаница может возникать из-за того, что люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Несмотря на это, существует несколько важных различий между группой и командой.

Таблица 1 - Сравнительные характеристики работы команд и групп

Сравнительные характеристики	Группы	Команды
Производительность зависит от:	индивидуального вклада в работу	индивидуального и группового вклада
Оценка результатов труда:	индивидуальная	индивидуальная и групповая
Члены заинтересованы в:	достижении поставленных целей	формулировании и достижении целей
Работа определяется:	целями, поставленными вышестоящими руководителями	общими целями и обязательствами

Рассмотрим эти особенности более подробно. *Во-первых*, в группе исполнение работы обычно зависит от индивидуальной деятельности ее членов. Результат работы команды зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение цели, в тесном взаимодействии.

*Второе* отличие связано с тем, какое место уделяется ответственности за выполняемую работу. Обычно члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет, когда речь заходит о выдаче премий. Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, но отвечают только за свою персональную деятельность. Команды же придают значение как индивидуальной работе каждого из ее членов, так и общему результату. Ее члены работают сообща для достижения результата (например, выпуска продукции, предоставления услуги или разработки решений), который является совместным вкладом команды в работу, и каждый из команды разделяет ответственность за результат. Главное же различие состоит в следующем: в группах люди, занимающиеся контролем в организации, требуют персонального отчета о проделанной работе от каждого, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.

*В-третьих*, в то время, когда члены групп могут лишь разделять общую цель, члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели. Более того, эти цели часто рассматриваются, как возможность победить в реализации той или иной цели (быть первыми или лучшими в чем-либо). Например, работа команды на заводе компании, у которой существуют финансовые трудности, может стремиться сделать эту компанию ведущей в своей индустрии. Команда одной из частных общеобразовательных школ может стремиться подготовить своих выпускников в соответствии с более высокими стандартами знаний, чем любая другая школа в данном районе. Члены команд концентрируются на совместном достижении высших целей, что в сочетании со спецификой выполнения заданий делает их сильно заинтересованными в результатах своей деятельности. Можно сказать,

что команды обладают «правом на владение» целями и обычно тратят много времени на их постановку. Как и группы, команды стремятся через поставленные цели продемонстрировать уровень своих навыков и знаний. Они ставят перед собой более обширные цели, которые являются значительным источником эмоциональной энергии, выступающей стимулом к их активной реализации.

*В-четвертых*, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом. Обычно руководство ставит перед командой цель и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, то есть команды должны иметь различные уровни самоуправления. Они должны обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и иметь возможность максимально приблизить результаты к поставленной цели. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд. Таким образом, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями организации. Однако было бы неверно считать, что команды имеют полную независимость от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они обязаны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа (такие команды высшего уровня называются высшим руководящим звеном организации).

Выбор варианта работы - в командах или группах - зависит от многих внутренних и внешних факторов.

Таблица 2- Варианты работы в группах и командах

<b>Предпочтительнее работа в одиночку или в группах</b>	<b>Предпочтительнее работа в командах</b>
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или «проблем»
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для принятия решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход (однако при этом следует помнить о групповом мышлении)



## 1.2 Формирование команды

Не существует жесткой классификации периодов жизни команды. Просто специалисты полагают, что часто, когда члены группы приступают к совместной работе над задачей или проектом, возникает определенная последовательность событий.

Процесс формирования команды - задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда.

*Как происходит процесс создания команды?*

Любой процесс имеет свою продолжительность, поэтому состоит из некоторых этапов. Т.к. создание команды - это определенный процесс, то он состоит из нескольких этапов. Чтобы правильно организовать работу команд, ее создание должно пройти четыре стадии:

1. Подготовка.
2. Создание рабочих условий.
3. Формирование и построение команды.
4. Содействие в работе.

Каждой стадии соответствуют свои принципы и цели. Создание команды должно проходить постепенно и последовательно.

*Первая стадия* создания эффективной команды называется «предварительной работой». На данном этапе особенно важно правильно определить, насколько действительно необходимо создание команды. Менеджер должен решить, что ему более необходимо для данного вида работы: несколько отдельных сотрудников для работы с ним лично или нужно создать команду. Как правило, необходимость в создании команды возникает, если предполагается, что в данном случае нужно использовать творческий подход к выполнению задачи. Для команд обязательно должны присутствовать четкая постановка целей и перечень навыков, необходимых для выполнения работы. Заранее принимается решение о сфере компетенции команды и определяется, будут ли команды работать только на совещательной основе консультаций по всем текущим проблемам с менеджером или им может быть предоставлена полная самостоятельность для исполнения задания.

*Вторая стадия* включает создание условий для работы. На этой стадии руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу. Команды должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной работы.

Они включают материальные ресурсы (например, рабочие инструменты, оборудование и деньги), человеческие ресурсы (например, соответствующий состав квалифицированных профессионалов) и поддержку со стороны организации (например, готовность организации предоставить команде возможность выполнять работу так, как она считает нужным). Но, с другой

стороны, если менеджеры не будут создавать соответствующие условия для работы команд, это будет способствовать их провалу.

*Третья стадия* включает процесс формирования и построения команды. Для того чтобы дать команде хороший старт, необходимо сделать следующее. Во-первых, менеджеры должны четко определить границы: кто является, и кто не является членом команды. Иногда команды терпят крах только потому, что членство в них некоторых лиц остается неопределенным. Устраняя подобную неопределенность, можно избежать беспорядка и расстройств планов. Во-вторых, члены команды должны разделять общую цель. Если этого не происходит, то провал в работе обеспечен. В-третьих, руководство организации должно объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции - сделать абсолютно понятным, какие действия от нее ожидаются. Однако при этом не обязательно пояснять, как именно выполнить поставленную задачу. Будут ли члены команды нести ответственность за планирование и контроль своей работы? Если это так, то сферы компетенции каждого сотрудника должны быть рассмотрены и четко определены.

И, наконец, начавшую функционировать команду необходимо обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации (*четвертая стадия*).

Таблица 3 - Этапы создания команды и первостепенные задачи

1 Стадия Подготовка	2 Стадия Создание рабочих условий	3 Стадия Формирование и построение команды	4 Стадия Содействие в работе
Решить, какую работу необходимо выполнить	Решить, нужна ли команда для выполнения задания	Решить, какую структуру управления должна иметь команда	Определить цели команды
Обеспечить команду всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы	Удостовериться, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы	Установить границы: кто является, и кто не является членом команды	Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий
Определить правила поведения, которые должны соблюдать все члены команды	Вмешиваться для устранения проблем	Пополнять команду материальными ресурсами	Замещать тех, кто покинул команду



Рисунок 1 – Процесс формирования команды

Процесс развития команды можно описывать по-разному. Наибольшее распространение получила модель развития команды, основанная на выделении пяти этапов: *формирования, шторма (бурления), нормирования, функционирования и завершения*.

На стадии *формирования* участники команды выясняют предстоящие задачи, стиль руководства, возможные виды межличностных и рабочих взаимосвязей.

Характерные особенности коммуникации членов команды: вежливость, энтузиазм, беспорядок, внимательность и общность, молчание, самоосознание, зависимость, поверхностный характер, неопределенность.

Проблемы: ориентация членов команды, создание комфортной атмосферы в команде, формирование атмосферы доверия, установление отношений с лидером, прояснение целей.

На этом этапе решающей является роль лидера команды. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Эффективные действия: «вводные» мероприятия, знакомство членов команды, предоставление необходимой информации, выработка оснований для взаимного доверия, формирование модели ожидаемого поведения, прояснение направлений и целей, правил, процедур и ожиданий, вовлечение членов команды в разработку планов.

На стадии *шторма* члены группы начинают сопротивляться групповому влиянию. Возникает конфликт конкурирующих подходов при достижении целей группы.

Характерные особенности коммуникации членов команды: поляризация членов команды, формирование коалиций, конкуренция между членами команды, разногласия с лидером, нарушение командных норм, напряженность, критицизм и конфронтация.

Проблемы: управление конфликтами, легитимизация продуктивного выражения индивидуальности, преодоление группового единомыслия, анализ ключевых процессов командной работы, превращение противостояния во взаимодействие.

Эффективные действия: определение общего противника и укрепление видения перспективы, порождение у членов команды приверженности ее целям, превращение учеников в учителей, эффективное посредничество, обеспечение признания достижений команды и ее отдельных членов, поощрение принятия ответственности, укрепление стиля мышления «выигрыш-выигрыш», решение вопросов власти и полномочий, разработка и реализация соглашений о порядке принятия решений.

Лидер команды может помочь успешно решать споры, возникающие на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей. Авторитарный стиль лидера и попытки пресечь конфликт могут привести к скрытому его течению, разрушающему процессы становления команды. Действительно, в такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный путь управления своими делами. Фаза «бурления» предоставляет реальную возможность очистить атмосферу, и если пройти ее осторожно, команда может стать более сплоченной.

На стадии *нормирования* достигается устойчивость благодаря преодолению влияния группы: устанавливаются правила и стандарты, создаются связи внутри группы, а также схематически определяются ее стандарты и ожидания.

Характерные особенности коммуникации членов команды: кооперация, сотрудничество, связь и приверженность определенным взглядам, сотрудничество, игнорирование разногласий, конформизм по отношению к стандартам и ожиданиям, усиление межличностного притяжения.

Проблемы: поддержание единства и связности, дифференциация и уточнение ролей, определение уровня личного вклада в работу команды, прояснение будущего, решение вопроса об обязательствах в отношении будущего команды.

Эффективные действия: использовать навыки, знания и опыт членов команды, поощрять людей уважать друг друга, активно работать в сотрудничестве.

На этом этапе лидер должен убедить команду, что установление общих норм действительно способствует эффективной работе. Время, потраченное на подготовку новых правил на основе консенсуса, по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами. Мастерство

построения команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения и в согласовании стремлений каждого члена с общими целью и ценностями.

На стадии *функционирования* группа вполне «созрела» для начала выполнения задач. Устанавливаются межличностные взаимоотношения, статусы членов группы, а также распределение задач.

Характерные особенности коммуникации членов команды: высокое взаимное доверие, безусловная преданность членов группы, многосторонность взаимоотношений между членами группы, взаимное обучение и помощь в развитии, предпринимательский дух, самодостаточность, вызов, творчество, групповое сознание.

Проблемы: укрепление ключевых навыков, поддержание духа постепенного совершенствования, предвидение нужд клиентов и предваряющие отклики на их запросы, повышение темпов работы и сокращение сроков, поощрение творческого подхода к решению проблем.

Эффективные действия: поддержка и обновление методов и процедур, обеспечивающих сотрудничество, закрепление культуры качества в работе команды, обеспечение регулярной обратной связи относительно функционирования команды, поддержка и направление членов команды, помощь команде в предотвращении возврата к пройденным стадиям развития, отслеживание хода работы и отмечание успехов.

На данном этапе команда объединена и эффективно работает для достижения своих целей. Лидеру необходимо оценить эффективность ее работы, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и раскрытие потенциальных возможностей, и важно доверять членам группы. Однако если руководитель стремится к долгосрочной гармонии и сплоченности, лучше награждать команду в целом, а не отдельных ее членов. Выбор кого-то одного может способствовать расколу, соперничеству и враждебности. Вот почему системы оплаты, связанные с производительностью труда, иногда неожиданно приводят к обратным результатам: оказывают разрушительное воздействие на командную работу и командный дух. Поэтому важно оценивать работу команды как результат ее усилий в целом. Поведение лидера команды на этом этапе включает в себя следующие действия: одобрение, оценка, уменьшение числа инструктажей и выслушивание полезных замечаний.

На стадии *завершение* группа выполнила свое предназначение либо распалась.

Характерные особенности коммуникации членов команды: компромисс, общение, достижение консенсуса.

Проблемы: процесс расформирования команды, адаптация к новым условиям.

Эффективные действия: проведение с участниками обсуждения их опыта командной работы, выявление причин успехов и неудач, прояснение ролевых позиций.

Для лидера команды важно каждый раз представлять, в какой информации нуждаются ее члены, по мере того как они переходят к новым задачам. Им важно знать, насколько хорошо они сделали работу, смогут ли справиться с новыми задачами. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены команды могут испытывать некоторое сожаление по окончании работы, если их знания и опыт, полученные за время работы команды, принесли им особое удовлетворение. В случае необходимости лидеру команды следует поощрять членов к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом, поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

*Как меняется команда в течение своего развития с первого до последнего этапа?*

В самом начале существует рабочая группа. Рабочая группа - это объединение индивидуумов, от которых не требуется существенного увеличения производительности или возможностей. Она отличается от команды - небольшое количество людей с взаимодополняющими качествами, преданных общей целенаправленной работе, задачам и нормам, за которые они несут общую ответственность.

Между рабочей группой и командой располагается <псевдокоманда>, названная так из-за того, что данное объединение не создает особых преимуществ. Работе ее членов мешает неопределенность в целях, а также неспособность управлять межличностными взаимоотношениями. На следующем этапе формируется «потенциальная команда», которая примерно соответствует команде, находящейся в переходной стадии от фазы «бурления» к фазе «нормирования». Члены команды осознают необходимость продуктивной работы и предпринимают серьезные попытки повлиять на нее, но у них все еще отсутствуют ясность относительно их целей и дисциплина («нормы»), по поводу которых предстоит выработать общий командный подход. Общая ответственность пока также отсутствует. В противоположность этому в высокопроизводительных командах имеются все эти составляющие, порождающие глубокую заинтересованность в персональном развитии и успехе каждого члена команды. С развитием норм потенциальная команда превращается в реальную команду.

Фазы формирования команды – различны. Но в каждой из них присутствуют 3 ключевых объекта, на которых создающий команду должен сосредоточить свое внимание: *задачи, люди, взаимоотношения*.

Обсуждая создание команды, примем точку зрения руководителя, который уже понял необходимость создания команды для выполнения заданной работы. Не будем предполагать, какая это конкретно будет команда, самоуправляемая, рабочая, управленческая. Пройдем этапы, необходимые для создания команды и поддержания ее успешного функционирования, создадим набор инструментов для руководителя, которыми он сможет пользоваться в процессе создания и поддержания функционирования.

«Почему это работает? Как это устроено?» – спрашивает двухлетний малыш маму и, часто, не дожидаясь ответа, разламывает игрушку и лезет внутрь. Любая команда может быть лучше понята и усовершенствована путем исследования ее внутренней динамики. Конечно, не существует единого рецепта оптимального проекта команды, - это зависит от вида выполняемой работы, структуры организации и т.д. Но эти три фактора: задачи, люди и взаимоотношения – образуют базовую, внутреннюю систему командной работы.

*Анализ области «Задача» включает в себя:*

- предварительное планирование (до реального выполнения задачи);
- текущее планирование (при выполнении самой задачи);
- диапазон полномочий команды;
- тип работы (выполнение четко поставленного плана, решение проблем, исследовательская работа);
- взаимозависимость членов команды (совокупная, последовательная, всеобщая);
- тип решения задачи;
- интересы членов и численность команды.

*Анализируя область «Люди» важно подумать о следующих навыках специалистов:*

- профессиональная компетентность (образование, специфические профессиональные знания, опыт работы);
- системная компетентность (определение приоритетности проблем, сбор и анализ данных, генерирование альтернативных решений, планирование и реализация мышления);
- межличностная компетентность (социальное взаимодействие, управление конфликтами, коммуникативная компетентность, способность работать в команде);
- административная компетентность (умение осуществлять планирование, способность оценивать результаты работы и ставить новые задачи, умение сравнивать и оценивать свои достижения, умение эффективно проводить собрания, презентации, переговоры).

Анализ области «Взаимоотношения» включает в себя рассмотрение следующих вопросов:

- процесс социализации команды;
- проблемы разработки и поддержание норм;
- проблемы сплоченности и доверия.

Позволим себе более подробно остановиться на двух последних областях.

Индивидуальность, присущую команде, придают люди и взаимоотношения между ними. По мере того, как в организации реализуются командные формы работы, внимание должно уделяться людям – реальным творцам успеха в любом бизнесе.

В состав команды могут входить самые разные люди. Задача – объединить их интересы в одно целое.

О команде можно говорить только в том случае, если сотрудники подобраны так, что комбинация их навыков и способностей составляет необходимые и достаточные условия для решения задачи. Идеальное распределение труда – это когда каждый работает в соответствии со своими способностями, и все члены команды оптимально дополняют друг друга. И здесь возникает вопрос о распределении ролей в команде. С одной стороны, важно, чтобы каждый член команды играл «свою» роль, соответствующую его навыкам и способностям, с другой стороны, важно, чтобы каждый член команды был взаимозаменяем, а значит, мог выполнять любые роли. Распределение ролей дает «чувствование» значимости и перспективы каждому из членов команды.

Большое количество команд «проваливается» именно потому, что при распределении областей деятельности не учитываются индивидуальные характеристики личности.

Факторами, определяющими роли в команде являются:

- собственно профессиональная деятельность команды;
- взаимодействие команды с внешней средой и внутреннее взаимодействие;
- индивидуальные особенности каждого.

Исходя из этого, роли в команде можно подразделить на три группы:

- функциональные – роли, ориентированные на выполнение задач;
- командные – роли, ориентированные на поддержание «жизни» команды;
- интеллектуальные – роли, ориентированные на ситуации решения проблем.

Для того чтобы команда работала эффективно, одинаково важны роли всех групп.

*Функциональные роли* связаны со следующими процессами:

- определение общих задач группы;
- поиск информации;
- предоставление информации;
- поиск решений;
- утверждение решений;
- проверка решений.

*Командные роли* связаны со следующими процессами:

- координация;
- взаимодействие с внешним миром;
- гармонизация;
- вдохновение и поддержка;
- всесторонний анализ, конструктивная критика.

*Интеллектуальные роли* связаны со следующими процессами:

- генерация идей;
- анализ и перспективное видение;



- воплощение идеи;
- конструктивная критика.

Для того чтобы выбрать оптимальные для сотрудников методы работы в соответствии с их способностями и наиболее эффективно использовать трудовые ресурсы, ученые пытаются разработать общую типологию сотрудников специально для работы в команде. Классический подход к распределению ролей между участниками проектной команды был предложен доктором Р.М. Белбином. По его мнению, в каждой команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться следующие 9 ролей:

*Председатель (chairman)* - выбирает путь, по которому команда движется вперед к общим целям, обеспечивая наилучшее использование ее ресурсов; умеет обнаружить сильные и слабые стороны команды и обеспечить наибольшее применение потенциала каждого участника команды. Можно думать, что таким человеком является, как правило, официальный руководитель проекта; однако, в самоуправляемых командах им может быть любой человек.

*Оформитель (shaper)* - придает законченную форму действиям команды, направляет внимание и пытается придать определенные рамки групповым обсуждениям и результатам совместной деятельности. В безнадежном проекте особенно важно иметь единое и четкое представление о проблеме и ее возможном решении. Характеристики: динамичен, неуживчивый. Положительные характеристики: способность и стремление преодолевать инерцию и неэффективность, склонен к самообману, самодоволен. Допустимые слабости: легко реагирует на провокации, раздражителен и нетерпелив, склонен травмировать чувства других людей.

*Генератор идей (plant)* - выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание главным проблемам, с которыми сталкивается группа. Мне кажется, что для такой роли больше подходит название «провокаатор» - человек, который пытается внедрять в команде радикальные технологии, искать новые решения технических задач. Характеристики: индивидуалист, серьезно мыслящий, открыт к восприятию новых идей. Положительные характеристики: развитое воображение, интеллект, знания, способность решать трудные проблемы. Допустимые слабости: «парит в облаках», не склонен акцентировать внимание на практических деталях или протоколе

*Критик (monitor-evaluator)* - анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения таким образом, чтобы команда могла принять сбалансированные решения. В большинстве случаев такой человек поступает как «скептик», уравновешивая оптимистические предложения оформителя и генератора идей. Критик хорошо знает, что новые технологии отнюдь не всегда работают, обещания поставщиков о возможностях новых средств и языков иногда не сбываются и все может пойти не так, как было задумано. Характеристики: рассудительный, неэмоциональный, предусмотрительный. Положительные характеристики: здравый смысл,

осмотрительность. Допустимые слабости: отсутствие энтузиазма или способности мотивировать других людей - может быть не способен воодушевляться и сильно заинтересовываться.

*Рабочая пчелка (team worker)* - превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства. Очевидно, любой безнадежный проект нуждается, по крайней мере, в паре таких пчелок, но сами по себе они не способны при-нести успех проекту, поскольку не обладают необходимой широтой кругозора. Характеристики: социально ориентирован, достаточно мягок, чувствителен. Положительные характеристики: способность реагировать на людей и ситуации и содействовать формированию духа команды; хороший дипломат. Допустимые слабости: не способен принимать решения в моменты кризиса; скорее готов адаптироваться к изменениям, чем содействовать им.

*Опора команды (team worker)* - поддерживает силу духа в участниках и оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить взаимоотношения между ними и в целом способствует поднятию командного настроения. Другими словами, такой человек выполняет в команде роль «дипломата». Характеристики: спокойный, уверенный в своих силах, контролирующий свое поведение. Положительные характеристики: способность относиться доброжелательно и приветствовать вклад всех, кто потенциально способен его сделать, акцентируя положительные характеристики людей и относясь к ним без предубеждения; ясное видение задач. Допустимые слабости: не обязательно обладающий исключительными интеллектуальными или творческими способностями.

*Исследователь (resource investigator)* - обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами команды, налаживает внешние полезные контакты и проводит все последующие переговоры. Командный добытчик имеет много друзей и связей в своей организации, с помощью которых можно выпросить или одолжить необходимые ресурсы. Главное, что добытчик обожает свою деятельность. Характеристики: экстраверт, заинтересованный, любопытный, коммуникабельный. Положительные характеристики: способность устанавливать контакты с нужными людьми и выявлять новые возможности, способность реагировать на возникающие трудные задачи. Допустимые слабости: склонен терять интерес, как только первоначальное очарование проходит, может быть слишком оптимистичен и не критичен.

*Специалист* – превращает планы в реальные достижения. Приверженец достижению очень высоких стандартов, особенно в своей области, не любят, когда их деятельность находится под пристальным надзором любого, кто знает меньше в их области, чем они сами. Характеристики: самостоятельно мыслящий и организующий свою работу, приверженный своему направлению. Положительные характеристики: обладает редкими знаниями и навыками. Допустимые слабости: делает вклад только в узкой области, склонен не видеть общую картину.

*Завершающий (completer)* - поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, активно стремится отыскать работу, которая требует повышенного внимания, и старается, насколько возможно, избавить команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью. Команде необходимо время от времени (а еще лучше каждый день) напоминать, что они не делают себе карьеру на всю жизнь, а всего лишь участвуют в проекте с жесткими сроками и промежуточными контрольными точками, которые необходимо достигать вовремя, чтобы не провалить проект. Характеристики: старательный, усердный, добросовестный. Положительные характеристики: способность выполнять свои обещания, стремление все выполнить на высоком уровне. Допустимые слабости: склонен волноваться без особых причин, не стремится делегировать (полномочия, обязанности).

Адекватное и гибкое распределение ролей – это эффективный метод повышения конкурентоспособности команды, ее устойчивости к негативному влиянию разнообразных внешних и внутренних факторов.

Идеальной команды, конечно, не бывает. Но общие рекомендации по формированию команды имеют место быть.

В любом случае отбирать членов команды по признаку их совместимости и взаимного дополнения характеристик личности, чем в соответствии с их проявленными навыками в определенной области.

Проще обучить персонал новым техническим навыкам (которые зачастую быстро изменяются), чем изменить их личные характеристики.

Общая способность к быстрому обучению и адаптации к быстро изменяющейся информации является более ценной, чем большой опыт в одной или двух областях, особенно, если предположить наличие базовой компетентности в основных технологиях.

Разнообразие личностных характеристик, позволяющее полно охватить командные роли. Команда, которая может распределить между своими участниками большинство или все командные роли, будет лучше работать, чем другие.

Стресс и негативные характеристики начинают проявляться при несовпадении личных качеств члена команды и заявленной задачи.

Идеальным распределением интеллектуальных способностей является наличие, по крайней мере, двух умных человек, стимулирующих интеллектуальную деятельность друг друга, и других участников команды, более низкого интеллектуального уровня; которые будут искать альтернативные роли, в которых они могут преуспеть.

Умение команды адаптироваться к изменяющимся условиям и способность изменять роли - необходимое условие развития команды.

Было бы очень полезно смотреть свежим взглядом на других людей таким образом, чтобы понимать и ценить наши индивидуальные различия и сосредотачиваться при этом не столько на «правильных» или «неправильных» стилях жизни и поведения, сколько на том, какое влияние наши индивидуальные предпочтения оказывают на нас самих и на окружающих.

Для определения индивидуальных типов личностей в мире было разработано более 150 моделей. Наиболее часто употребляемые модели: индикатор типов Майерса-Бриггса (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI), модель сортировки темпераментов по Кейрси (Keirsey Temperament Sorter), тест «эннеаграмма» (Riso-Hudson Enneagram Type Indicator), модель межпроцессного взаимодействия Келера (Kahler Process Communication Model).

Индикатор типов личности Майерса-Бриггса является наиболее популярным и широко применяемым на протяжении последних 40 лет. По данным организации, владеющей правами на его издание, в 1990 году его использовали более двух миллионов человек.

Метод MBTI применяется для идентификации четырех биополярных видов поведения, осуществляя оценку самостоятельно отображаемых установок для каждого из них.

Понимание того, что мы различны, лежит в основе улучшения командной работы.

Если представители разных типов научатся эффективно общаться, это просто не сможет не пойти на пользу производимому продукту. Экстраверты, работая рука об руку с интровертами, учатся лучше слушать других. Интроверты, в свою очередь, глядя на экстравертов, учатся говорить свободнее. Сенсорики благодаря интуитам учатся смотреть на вещи более широко, а сами интуиты, сотрудничая с сенсориками, учатся охватывать практические стороны дела, и так далее.

Эффективное функционирование команд предполагает выведение на новый уровень межличностных отношений в команде. От того насколько развита степень сотрудничества в команде, во многом зависит эффективность последней. Вместе с тем команды, как правило, не создаются на пустом месте (если только речь не идет о вновь создаваемом предприятии или подразделении), поэтому немаловажный фактор играют уже сложившееся межличностные отношения, один из важнейших компонентов организационной культуры.

Настоящие профессионалы вырастают из тех, кто самостоятельно прошел цепочку приобретения опыта «от» и «до», тех, кто знаком и с вопросами развития инструментария, и с вопросами технического сопровождения и с «человеческим фактором». Участники и окружение проекта, работа в команде, лидерство, конфликты и кризисы, коммуникативная компетентность, развитие личностных компетенций – владение этими вопросами соответствует высоким стандартам, предъявляемым к специалистам по управлению проектами в области программного обеспечения.

Диагностические мероприятия проводятся с целью:

- отбора кандидатов в члены команды;
- определения совместимости кандидатов между собой;
- определения потенциала к совместной деятельности;
- определения форм проявления творчества.

Понимание уровня совместимости, потенциала к совместной деятельности и форм проявления творчества у кандидатов позволит сделать выводы о жизнеспособности команды и о тех задачах, в решении которых команда будет наиболее продуктивна.

Тренинговый этап создания команды состоит из двух программ:

1. Эффективное взаимодействие в команде. В ходе занятий группа последовательно двигается по пяти ключевым психологическим идеям взаимодействия в команде: от доверия к сотрудничеству, от сотрудничества к работе на общий результат, к творческим действиям и конструктивной самореализации.

2. Технологии эффективного решения проблем.

В ходе занятий отрабатываются навыки ситуационного анализа.

Этап сопровождения команды:

- помощь членам команды в текущем ситуационном анализе;
- индивидуальное консультирование членов команды;
- проведение профилактических и образовательных мероприятий (тестирование, тренинги, семинары).

В условиях жесткой конкуренции залогом успешного бизнеса становится команда профессионалов. Именно команда способна эффективно, качественно и в кратчайшие сроки решать поставленные перед ней задачи, поскольку каждый член команды умеет «работать на результат». Поэтому любому руководителю рано или поздно придется узнать, что же такое командообразование и как формируются навыки командного взаимодействия.

### **1.3 Факторы определяющие эффективность работы команды**

Существует три основных фактора эффективной работы команды. К ним относятся:

- удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач.

Эти элементы взаимозависимы. Например, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в команде, а также от социальных аспектов командной работы. Бизнесмены-одиночки, сочетающие в одном лице собственника и менеджера, лишены возможности обмена идеями со своими коллегами. Работа в одиночестве может со временем снизить производительность их труда. Эффективность команды зависит также от следующего шага, т.е. от того, что произойдет после достижения поставленных целей.

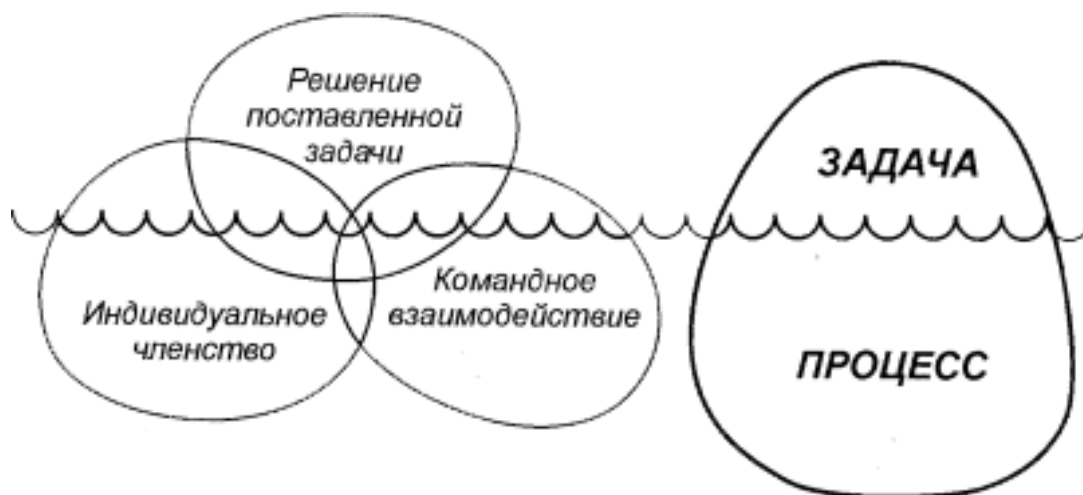


Рисунок 2 - Внутренние элементы эффективности команды

Модель внутренних элементов эффективности команды выглядит следующим образом. Рассмотренные выше три элемента представлены в виде айсбергов, большая часть которых находится под водой. Наблюдая работу команд в организациях, можно убедиться в том, что большая часть энергии, если не вся, направляется на точное решение задачи (что необходимо получить, когда, какими бюджетными средствами и какими ресурсами). Естественно, это важно, но нельзя забывать о процессе (каким образом команда будет работать) и о том, что не исключены, как и в случаях с реальными айсбергами, кораблекрушения. Например, даже команда, достигшая своих целей, едва ли может считаться эффективной, если ее члены имеют противоречивые взгляды и разочарованы в своей организации настолько, что намерены искать другую работу. Поэтому в качестве дополнительных характеристик эффективности команды можно рассматривать степень готовности ее членов к выполнению новых задач и наличие у них желания продолжать совместную работу.

Команды и группы - пересекающиеся понятия. В некоторых случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам построения команды, а не ограничиваться выполнением работы группой.

Команды наиболее эффективны в случаях:

- разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды;
- размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов;
- одновременной реализации нескольких стратегий;
- необходимости координации сложных работ;
- большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив;
- конфликта интересов заинтересованных сторон;
- высокой степени сопротивления стратегическим изменениям.

Из общих соображений ясно, что чем неопределеннее задача, тем более эффективен командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон. Это очевидно

при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения разнообразных данных. В подобных ситуациях не всегда бывает достаточно фактов самих по себе для определения окончательного варианта политики или стратегии инновации, поддержки и развития, поэтому при принятии решения учитываются мнения и личное видение участвующих сторон. Если экспертиза не позволяет прийти к удовлетворительному решению проблем, то компромиссы между альтернативными перспективами и законными интересами сторон могут быть найдены в результате командной работы.

Существуют условия, когда командная работа может оказаться неэффективной, в частности, следующие:

- команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем;
- решения могут зависеть от уровня инновационности мышления членов команды;
- командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти решение быстро.

Причины снижения эффективности команды определяются тем, что когда решение проблем ищется в процессе совместного обсуждения, вероятно, что будут исключаться крайние, в том числе, возможно, и оптимальные варианты решения.

Результат командной работы определяется тем, насколько команда прогрессивна сама по себе по составу, нормам и ценностным ориентациям. Команда, в которой культивируется дух изобретательства и оригинальности, стремится к новаторскому типу поведения.

На выработку командного решения требуется больше времени, чем на принятие индивидуального, так как предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:

- управления количественным составом команды;
- управления функциональными обязанностями членов команды;
- распределения функциональных и командных ролей.

Управляя этими видами командной работы, можно контролировать эффективность работы команд, повышая результативность и добиваясь успехов в проведении изменений.

Из общих соображений ясно, что эффективность очень малых и очень больших команд будет меньше, чем при достижении некоторого оптимума численности, хотя стремление как к уменьшению количества членов команды, так и к его увеличению оправданно. В первом случае увеличивается скорость внутрикомандной коммуникации и, следовательно, скорость выполнения задания. Во втором - включение в команду большего числа специалистов обеспечит рост качества выполнения задачи. Наиболее разумным было бы

иметь команду как можно меньше по численности, однако достаточно большую, с тем, чтобы компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи.

Легче всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В командах большей численности ее члены подвержены неупорядоченным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую. С увеличением численности команды резко возрастает количество взаимодействий между ее членами.

Если иметь в виду, что каждое взаимодействие содержит потенциальный конфликт между его участниками, с расширением команды становится очевидной большая вероятность организационных трудностей.

Если в команде более двенадцати человек, было бы разумным разбить ее на две подгруппы, предоставив каждой из них целостную часть общего задания и сохранив общее руководство группой. Если этого не сделать, команда разделится на неформальные группы произвольным образом (например, на основе симпатий членов команды друг к другу), что затруднит координацию выполнения задания и снизит эффективность командной работы. Поэтому процессом разбиения большой группы на подгруппы, имея в виду достижение командных целей, лучше управлять осознанно и осторожно.

Эффективность команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Каждый должен быть готов направить все свои способности и знания на решение командной задачи.

Уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды, определяется задачами и методами достижения цели.

Важно как можно чаще производить оценку соотношения между результатами работы команды и требованиями к уровню компетентности, чтобы вовремя обнаружить намечающиеся проблемы и произвести необходимые перестановки, организовать соответствующие тренинги и т.д.

Подбирая людей в команду, мы, как правило, осуществляем свой выбор, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения командной эффективности важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики членов команды.

Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них выполняет роли двух типов: функциональную, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и командную, в основе которой лежат личностные особенности. Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих содержание выполняемой функциональной роли.

Исследования показали, что каждый член команды играет не одну, а часто две, даже три или четыре командные роли. Необходимо отметить, что их можно считать в равной степени важными для эффективности командной работы, при условии, что они используются в команде в надлежащие периоды



времени и наилучшим образом. Например, в тот период, когда команда только приступает к рассмотрению проблемы или разработке проекта, прежде всего, требуются инновационные идеи (нужен мыслитель), за которыми следует необходимость оценки того, как эти идеи могут быть воплощены в практические действия и выполнимые задачи (исполнитель). На этих этапах успех достигается при условии, что в команде имеется хороший координатор (председатель), в задачу которого входит обеспечение наибольшей отдачи от членов команды в нужное время. Движущие силы и стимулы команда обретает благодаря активности энергичного формировщика. Когда возникает необходимость в проведении сложных переговоров с другими группами, большое значение приобретают качества, которыми обладает исследователь ресурсов. Чтобы сдерживать чрезмерные проявления энтузиазма, отвлекающие от главных направлений деятельности команды, в ее составе должен быть оценщик.

Всевозможные источники трений и недоразумений между членами команды устраняются коллективистом, а благодаря наличию специалиста команда имеет в своем распоряжении редко встречающиеся навыки и знания, в которых периодически возникает необходимость. Роль доводчика состоит в том, чтобы не упускать из виду даже мельчайшие детали реализации принимаемых решений и добиваться последовательного выполнения всех намеченных действий.

Ясно, что для того чтобы команда извлекала максимальную пользу из всего разнообразия командных ролей, каждому ее члену должны быть известны особенности командных ролей своих коллег. Только в этом случае можно установить, нет ли среди этих девяти ролей таких, которые не относятся к естественным сильным сторонам членов команды. Если это так, то тем членам команды, для которых недостающие естественные командные роли являются вторичными, придется постараться заполнить этот пробел. Очевидно, что для этого потребуются атмосфера откровенности и доверительности. Иногда менеджеры высказываются в том смысле, что, мол, им поручено руководство командами, несбалансированными в отношении командных ролей, и им приходится иметь дело с тем, что есть. В большинстве современных организаций существует постоянная текучесть кадров. При отборе и принятии новых сотрудников менеджеры, взявшие на вооружение концепцию командных ролей, будут целенаправленно подбирать себе персонал.

Таблица 4 - Командные роли

<b>Командная роль</b>	<b>Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды</b>	<b>Допустимые недостатки</b>
1	2	3
Мыслитель	Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления. Стремление к новаторству. Источник оригинальных идей для команды	Недостаточность опыта межличностного общения Психологическая неустойчивость Может долго задерживаться на рассмотрении интересных идей

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия. Превращает решения в легко выполнимые задания. Вносит упорядоченность в деятельность команды	Недостаточная гибкость. Непринятие фантастических идей Неприязнь к частым изменениям планов
Доводчик	Усердие и добросовестность. Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью. Отслеживает своевременность выполнения заданий	Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел. Склонность к внутренним переживаниям. Нежелание перепоручать свои обязанности. Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других
Оценщик	Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации Стратегический подход и проницательность в оценках. Точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения. Недооценка факторов стимулирования и воодушевления	Недостаточность вдохновения и творческого воображения. Способность подавлять инициативу других
Исследователь ресурсов	Владение искусством проведения переговоров, разнообразие контактов. Талант импровизатора, изучает благоприятные возможности. Энтузиазм, коммуникабельность	Теряет интерес по мере угасания энтузиазма. Перескакивает от одной задачи к другой. Нуждается во внешнем давлении
Формировщик	Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи; стимулирует работу всей команды. Способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее. Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил	Легко переходит в состояние раздраженности и разочарования Импульсивность и нетерпеливость Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении
Коллективист	Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий. Внимательно выслушивает собеседника; опирается на мнения других. Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности	Нерешительность в кризисных ситуациях. Стремление избегать обострения ситуаций. Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент
Председатель	Четко формулирует цели; хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий. Способствует эффективному принятию решений. Имеет хорошие коммуникативные навыки; социальный лидер	Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям. Склонность к переложению своих обязанностей на других. Может приписывать себе заслуги всей команды

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Специалист	Обладает редко встречающимися навыками и знаниями Целеустремленность и способность концентрировать усилия. Инициативность и способность всецело отдаваться работе	Полезен только в узкопрофессиональной сфере. Зачастую имеет слабые коммуникативные навыки. «Часто за деревьями не видит леса».

Успех выполнения задач, стоящих перед командой, во многом зависит и от ясности целей, путей и критериев оценки их достижения. Члены команды должны иметь ясное представление о связях между целями, методами работы и задачами.

Цели должны быть четкими, сфокусированными и непременно создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

Если формирование целей осуществляется самими участниками, следует учитывать, что цели должны представлять собой продуманную и реальную основу для задач и методов, а не простой перечень предписаний, логически следующих из профиля организации. Более того, вопросы творчества и самоуправления также вносят существенный вклад в эффективность процесса постановки задачи и ее решения командами.

Для четкой постановки и решения задачи команде необходимо учитывать многообразие намерений и подцелей (часто противоречивых). Надо также помнить о дилеммах, связанных с целями, например, о том, что они должны быть ясными и измеряемыми, и одновременно с этим сохранять гибкость и изменчивость, необходимые для адаптации к меняющимся обстоятельствам. В то же время они должны быть вдохновляющими (будить воображение и давать стимул) и осуществимыми (обеспечивать себе поддержку и предохранять от деморализации после неудачи). Цели должны предусматривать возможность развития личности и команды в процессе выполнения задач организации.

Трудно ожидать, что цели всегда будут четко определены. Социальные, экономические и политические факторы могут вызвать внезапные изменения или постоянно принуждать организации к изменениям. Цели команды должны стать фундаментом ее деятельности, однако важные внешние воздействия могут привести к их пересмотру. Изменения в организационной стратегии и требования потребителей также могут стать источником неопределенности. Даже методы работы, используемые командами, подвержены изменениям; технологические перемены могут радикально изменить средства достижения конечной цели.

Для того чтобы обозначить различие между целями и подцелями, необходимо учитывать, что цели обычно относятся к организационной стратегии и отражают долговременные планы команды, в то время как подцели помогают разделить их на части, которые можно точно описать, измерить и

достигнуть. Таким образом, подцели указывают пути осуществления стратегических целей.

Установление соответствующих целей команды служит связующим звеном между целями организации и индивидуальными целями. Каждый член команды имеет свои цели и скрытые намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся общим целям, могут быть согласны с ними лишь в определенной степени. Они могут втайне не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам, например, испытывая нужду в деньгах для выплаты долгов или используя команду как средство для удовлетворения своих карьерных амбиций в организации. Поэтому решающим политическим моментом в постановке целей и основной областью управления работой команды является предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными и личными целями. Лидеры и члены команды, преданные идее командной работы, должны быть осведомлены о заботах и индивидуальных целях остальных, не столь заинтересованных ее членов. Вообще для эффективной работы команды важно, чтобы цели были достижимыми, поддавались оценке и принимались или хотя бы понимались членами команды и группами поддержки, как внутри организации, так и вне нее.

Постановка соответствующих целей и управление ими не является единственным решающим фактором успешного выполнения задачи. Все чаще признается, что другим источником эффективности командной работы является способность команды (как единого целого) работать творчески и генерировать новые идеи.

Действительно, организации часто реагируют на меняющиеся требования внешней среды, формируя команды с целью улучшить практическую работу, увеличить ассортимент продукции и услуг и найти новые возможности повышения рентабельности дела. Но просто собрать вместе ярких и творческих людей в одной комнате - еще не означает гарантировать появление потока новых и захватывающих идей. Даже когда люди начинают эффективно работать сообща, конечный результат зачастую не согласуется с текущими и долгосрочными целями организации: он или вязнет в трясине бюрократизма, или с готовностью принимается, но не достигается в результате неумелой реализации.

В последнее десятилетие широко распространяются методы создания самоуправляемых команд. В основе их - расширение степени автономии команд и рабочих групп. Это означает, что организация определяет конечные требования и наличные ресурсы, и в этих рамках команды могут варьировать степень свободы при распределении функций и степени ответственности. В некотором смысле промышленное производство само по себе подготовлено для такого подхода, но в настоящее время эта практика командной работы исследуется и в других секторах экономики: она обладает значительным потенциалом повышения эффективности стратегического управления и в правительственных, муниципальных и общественных организациях. Этому

способствуют процессы децентрализации управления, создание сетевых и матричных структур, образование <внутренних рынков> и систем контрактов внутри больших организаций.

На практике существует многообразие форм командной работы: от команд с традиционным лидером, с одной стороны, до самоуправляемых рабочих групп, в которых «каждый является менеджером» и которые функционируют с высоким уровнем внутренней и внешней автономии, - с другой. Важно определить, что подходит данной команде, работающей над частью корпоративной стратегии. Нет смысла тратить усилия на создание самоуправляемых команд, если это не входит в планы руководства стратегическими изменениями: автономные самоуправляемые команды не удастся создать, пока в этом же направлении не начнется движение <штаба> по реализации стратегии. В равной степени не стоит пренебрегать изучением положительного опыта работы автономных и гибких команд только потому, что в данный момент ход реализации стратегии оценивается как удовлетворительный.

Управление реализацией стратегического плана обычно осуществляется в условиях различных ограничений. Типичными факторами, воздействующими на управление стратегией, являются; дефицит времени, рыночная конкуренция, ограниченный бюджет и качество выполнения заданий.

Задачи должны быть более или менее определенными, четкими и относиться к ограниченной области проблем. На решение неопределенных и слабо ограниченных задач командам потребуется значительное время. Проекты, составляющие часть стратегии, которые не могут быть сведены к выполнимым задачам и действиям, являются источником головной боли для команд и их руководителей. Достижение цели в таких ситуациях требует больше времени, что должно быть учтено при планировании стратегии.

В связи с этим важно, чтобы вопросы управления стратегическим проектом были решены на этапе декларирования и координирования задач команды, наряду с проблемами постановки целей, творчества и автономных рабочих групп. Далее все это подкрепляется установлением равновесия между желаемым и возможным, о чем мы говорили в данной главе: мало пользы от поставленной задачи, которая, будучи замечательной с теоретической точки зрения, не может быть решена на практике из-за специфических ограничений, присущих данной команде.

Для того, чтобы автономная самоуправляемая команда могла эффективно функционировать, ее руководитель должен предпринять следующие практические шаги:

- уточнение с командой промежуточных целей (подцелей) для достижения главной цели, поставленной перед группой командой управляющих стратегическими изменениями;

- определение задачи (или задач) каждого члена команды, за которую он несет ответственность;

- распределение работы между членами команды в соответствии с определенными задачами;
- согласование стандартов и показателей качества, связанных с новым стратегическим проектом;
- согласование с членами команды методов оценки достижения ими целей.

## **1.4 Лидерство и руководство**

Для того чтобы четко определить проблему лидерства в управлении, необходимо развести понятия «управление», «руководство» и «лидерство».

Под управлением принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. Руководство - это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, - в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

Различение понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений - формальных и неформальных. Лидерство - это процесс воздействия на людей, порожденный системой неформальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя как бы предзадана формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается и т. д. Лидерство, напротив, формируется спонтанно, стихийно, на уровне полуосознанных психологических предпочтений.

Лидер и руководитель проходят разные пути выдвижения. Лидер, даже если он изначально предложен кем-то со стороны, признает, принимает, наконец, избирает ведомая им группа. В этом смысле лидер всегда выдвигается «снизу», более или менее демократически. Руководитель же, напротив, назначается «сверху», так или иначе навязывается. Так как это назначение может носить политический или административный характер, ведомые могут по-разному выразить свое к нему отношение, в определенных случаях даже заблокировать его. Но и тогда другой кандидат будет, скорее всего, назначен «сверху». Образно говоря, лидерство можно обозначить вектором, направленным снизу вверх; руководство же — вектором противоположного направления.

Основные отличия руководства и лидерства можно выразить следующим образом:

- лидер осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе, руководитель — официальных отношений группы как некоей социальной организации;

- лидерство можно констатировать в условиях микросреды (малая группа), руководство — элемент макросреды;

— лидерство возникает стихийно, процесс назначения руководителя не является стихийным, по сравнению с руководством лидерство менее стабильно, в большей степени зависит от настроения в группе;

- руководство подчиненными обладает определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

— процесс принятия решения руководителем сложен и опосредован множеством обстоятельств, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения;

- сфера деятельности лидера, в основном, малая группа, сфера действия руководителя — более широкая социальная система.

Но при всех типичных различиях можно указать на имеющееся иногда совмещение роли лидера и руководителя. В таком случае руководитель-лидер, как свидетельствуют исследования деятельности успешных организаций, проведенные учеными Мичиганского университета, характеризуется следующими параметрами:

1. По сравнению с детализированным, конкретным управлением работниками, преобладает общее руководство по достижению цели.

2. Управленческой работе уделяется больше времени, по сравнению с отдельными указаниями рабочим.

3. Много внимания уделяется планированию работ и решению специальных задач.

4. К процессу принятию решений регулярно привлекаются работники.

5. Используется такой подход к работнику, который ставит его в центр трудовых интересов и способствует повышению производительности труда. При этом выражается и проявляется искренняя забота о нуждах и проблемах рабочих.

Важно отметить, что разные работники по-разному влияют на функционирование коллектива. Успех в деятельности руководителя заключается в его способности совмещать требования к успешной работе с персональным подходом к работникам, поощряемым и уважаемым за их вклад в производственную деятельность.

Большинство психологов сходятся во мнении, что успешный руководитель должен стать лидером, способным оказывать влияние на мнения, позиции, исполнительскую деятельность работников. Хорошо известные всему миру компании мирового класса возглавляют выдающиеся лидеры-руководители.

Руководство как функция менеджмента, побуждающая к действиям, основано, главным образом, на инструкциях, предписаниях, указаниях, назначениях, приказах, а также включает в себя создание эффективной системы воздействия, стимулирование интересов и энтузиазма работников по достижению целей.

В ситуациях, где руководитель сталкивается с работой ранее сформированных групп, имеющих развитые навыки работы, ему нужно уделять большее внимание инструктированию и контролю для дальнейшего

развития умений и навыков работников. В процессе занятия лидерских позиций, он должен уделять внимание социально-психологическому климату в группе и чувству принадлежности к ней. Следовательно, нужно уменьшить долю приказов по сравнению с разъяснительной работой.

Дальнейшие отношения лидеров с подчиненными, указывает В. А. Розанова, строятся таким образом, что от первых требуется большее проявление ответственности за выполняемую последними работу. При этом лидер ограничивает контроль и прямые указания в работе исполнителей, настраивая их на самоконтроль и проводя консультации

только по отдельно взятым вопросам. При этом им рекомендуется больше общаться с работниками, поощрять идущие от них советы, устанавливать обратную связь. Чтобы развивать творческое мышление высококвалифицированных работников, лидер ставит перед ними цели, не сообщая способов их достижения.

Лидер обладает властью авторитета, а руководитель — властью полномочий. Американский психолог Дж. П. Кенджеми отмечает, что власть авторитета, в отличие от власти полномочий, представляет собой способность побуждать, мотивировать людей, убеждать их, ободрять. В отличие от власти полномочий, власть авторитета присваивается субъекту группой, является своего рода наградой группы. В этом есть своя опасность -власть авторитета относительно легко потерять.

## 1.5 Основные теории лидерства

Издавна люди пытались найти ответ на вопрос, каким набором конкретных качеств должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять подчиненными. В древности существовала притча о том, что вначале Бог наделил человека тремя основными качествами: талантом, волей и порядочностью. А затем по каким-то неведомым нам причинам передумал и оставил каждому представителю рода человеческого только по два качества. Говорят, что с тех пор и ходят по Земле: порядочные и волевые, но бесталанные; талантливые и порядочные, но безвольные; волевые и талантливые, но непорядочные. Каждый же руководитель в силу своей профессиональной деятельности обязан обладать и организаторским талантом, и развитой волей, и безупречной порядочностью. Как же добиться гармонии в сочетании этих «первоначально данных» качеств? Каковы их слагаемые?

Различные ученые пытались выделить необходимые черты или характеристики, которыми должен обладать тот или иной руководитель. Этой проблеме уделяется пристальное внимание, прежде всего, в зарубежной психологии управления. Первоначально научные поиски нашли свое воплощение в так называемой *«теории черт»* (иногда ее называют *«харизматической»* теорией, от слова «харизма», то есть нечто снизошедшее на человека от бога).



В соответствии с этой теорией лидером, руководителем не может быть любой человек, но лишь такой, который обладает определенным набором *врожденных* личностных качеств, набором или совокупностью определенных психологических черт. Управление — это не наука, а своеобразное искусство, утверждают сторонники этой теории. Управленец — это своего рода артист, деятельность которого основывается на его врожденном таланте. «Никто не может научиться руководить, и мы не верим, чтобы этому можно было обучить, — утверждал американский психолог Д. Бойд. Искусство руководства не является чем-то, чему можно научиться извне; оно идет от вашего сердца и собственной силы». Аналогичную позицию занимал Е. Шумахер, отмечавший, что действия по осуществлению руководства «относятся скорее к области поэзии, нежели к точным наукам».

На основе приведенных взглядов позднее формируются **теории «элиты и толпы»**. Согласно им, обязательным условием жизни всякого общества выступает его дифференциация на два слоя — на «элиту», привилегированную правящую группу, члены которой призваны руководить, и на «толпу», остальную массу людей, которые слепо идут за лидерами

Согласиться с такой точкой зрения — значит признать ненужными попытки выявить закономерности эффективного управления, качества, которыми должен обладать руководитель. Однако изучение практики показывает, что определенные закономерности существуют, типичные черты есть. Вот почему позднее психологи-бихевиористы обосновывают положение о том, что лидерские черты нельзя считать всецело врожденными. Некоторые из них могут быть *приобретены* в результате обучения и накопления опыта. В этом направлении проводятся многочисленные исследования, направленные на выявление универсальных черт, которые с необходимостью должны быть свойственны лидерам.

Особенно тщательно наборы черт разрабатывались в США, потому что они должны были стать основанием для построения системы тестов для отбора лиц, «годных» для руководства. Однако вскоре выяснилось, что задача эта трудно разрешима. Начав с нескольких фундаментальных качеств, ряд ученых в процессе исследования довели их количество до двух сотен и более. В 1940 г. американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт и качеств, упоминаемых различными исследователями как «лидерские».

Однако его смутил «разброс» этих черт у разных авторов: 65 % названных черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16—20 % — дважды, 4—5 % — трижды и лишь 5 % черт были названы четыре раза. Кроме того, нельзя было сбрасывать со счетов и такое наблюдение из практики осуществления руководства: имелось немало случаев, когда лица, не обладающие «важнейшими чертами», успешно справлялись со всеми функциями лидера. Напротив, наличие этих черт не всегда превращало человека в эффективного лидера. Все это обусловило появление других точек зрения.

Достаточно распространенной в зарубежной психологии является «*ситуационная теория*». В ней акцент переместился с черт лидера на анализ ситуации и объекта управления, то есть лидерство возникает как ответ на требование ситуации. Другими словами, в данном подходе преуменьшается роль активности личности, ее черт и в ранг высшей силы возводятся обстоятельства.

Черты рассматриваются лишь как одна из «ситуационных» переменных. К числу других относятся: размер и структура организации, вид выполняемой деятельности, индивидуальные особенности членов организации (в частности, их ожидания), время принятия решений, психологический климат организации и др. В одних условиях от лидера требуется одна линия поведения, в других - совсем иная. Поэтому ребенок может быть лидером во дворе, но ведомым — в классе, а руководитель — лидером на работе, но не в семье.

Однако часто встречаются люди, чья компетентность вполне удовлетворяет требованиям ситуации, они являются хорошими профессионалами, но не способны к руководящей деятельности. Кроме того, на практике при изменении задач, стоящих перед организацией, а следовательно, при изменении ситуации, слишком частой смены лидеров не происходит. При всех очевидных недостатках «ситуационной теории» прогрессивным является признание того, что для лидерства важны не только определенные качества личности, но и другие факторы.

В настоящее время в западной социальной психологии доминирующей является «*синтетическая концепция лидерства*». Согласно этой теории, лидерство есть процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер является субъектом управления этим процессом. При таком подходе лидерство является функцией группы, поэтому и изучать его необходимо, прежде всего, с точки зрения целей и задач группы. Вместе с тем личность лидера, его качества не должны сбрасываться со счета.

Следовательно, эта теория отличается комплексным подходом ко всему процессу управления. На характер осуществления лидерской роли оказывает влияние взаимосвязь трех переменных: качества лидера, качества последователей или ведомых и характер ситуации, в которой осуществляется лидерство. С одной стороны, лидер воздействует на ведомых и ситуацию, с другой — столь же существенны и их воздействия на лидера.

## **1.6 Лидер команды и стили руководства при командной работе**

*Ренато Таджури* так описал эффективных руководителей «Значительную часть рабочего дня они (эффективные руководители) улаживают конфликты между своими сторонниками и противниками, между подчиненными, разъясняя им, что расхождения во взглядах - неотъемлемая часть общественной жизни.

Как показывают результаты многочисленных исследований стилей лидерства, эффективность стиля руководства зависит от сложившейся

ситуации. В качестве критериев при этом различные авторы указывают такие факторы, как характер взаимоотношений между подчиненными и руководителем, структурированность задачи, степень полномочий руководителя (Ф. Фидлер); личные качества подчиненных, воздействие внешней среды (Р. Хаус и Т. Митчел); зрелость исполнителей в отношении задачи (П. Херси и К. Бланшар); значение качества решения, информационная полнота, структурированность проблемы, значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного решения проблемы, поддержка авторитарного стиля руководства, степень мотивации подчиненных, степень вероятности конфликта между подчиненными (В. Врум и Ф. Йеттон); личность руководителя, характерные особенности подчиненных, характер проблемы (Р. Танненбаум и У. Шмидт) и т.п.

Нельзя не отметить и тот факт, что в последнее время растет число сторонников «синтетической теории лидерства». Согласно этой теории воедино должны быть связаны три переменные - лидер, ситуация и группа, где лидер воздействует на группу и группа воздействует на лидера; лидер воздействует на ситуацию и ситуация воздействует на лидера; группа воздействует на ситуацию и ситуация воздействует на группу. Лидерство, таким образом, образуется как результат взаимодействия этих переменных (иногда добавляются и другие переменные, например, длительность существования группы и т.д.). Этот аспект очень важен в контексте развития командной работы.

Актуальность эффективного руководства командой неоднократно подтверждена и исследованиями, проводившимися в различных странах.

Подходы к руководству командой можно изобразить в виде шкалы, на одном конце которой указана «авторитарность», а на противоположном – «участие». Ученые выделяют различные подходы к ранжированию. Так, Е.С. Кузьмин, И.Н. Волков, Ю.Н. Емельянов выделяют пять стилей руководства (дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий, проблемно-организующий). И. Шипон и Т. Колларик - авторитарный, директивный, ситуационный, конформный, дезорганизующий. А.Л. Журавлев и В.Ф. Рубахин – директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный, смешанный. В то же время Г. Юкл выделяет девятнадцать категорий поведения лидера.

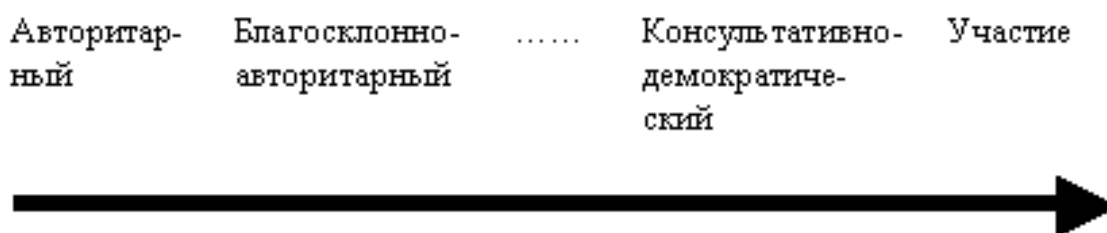


Рисунок 3 - Подходы к руководству командой

Однако ни один из стилей не может гарантировать успеха в достижении.

С одной стороны, склонный к авторитарности стиль руководства может мешать поддержанию личных взаимоотношений в команде. Однако в обстановке кризиса или большого напряжения более приемлемым может оказаться именно этот стиль. Демократический подход может оказаться полезным, когда надо получить максимум возможного от исполнителей за счет дополнительной мотивации посредством участия в управлении. Особенно, по нашему мнению, это актуально при необходимости мобилизовать интеллектуальные ресурсы команды.

Профессор В.Н. Машков приводит данные, что в производственных бригадах с высокой производительностью, высоким ценностно-ориентационным единством эффективный стиль деятельности руководителя характеризуется как коллегиальный (демократический), а в бригадах с высокой производительностью, но низким ценностно-ориентационным единством – как директивный (авторитарный). В рабочих группах, сформировавшихся как коллектив и понимающих свои задачи, наиболее эффективно демократическое руководство; если же коллектив еще не сложился, то успешней авторитарное руководство.

Лидер команды, «инструктирующий» ее о том, что делать, использует в максимальной степени свой авторитет, не допуская даже минимального влияния на положение дел со стороны членов команды. Однако роль членов команды невозможно свести к нулю даже лидеру с авторитарным стилем руководства, так как, получив распоряжения, они обеспечивают их интерпретацию и реализацию. В команде всегда существует определенный допуск на ошибку или свободу коммуникаций. Аналогично авторитет командного лидера никогда не может быть равным нулю независимо от того, находится ли он в товарищеских отношениях с остальными. Авторитет такого лидера основывается на его мастерстве в распределении ответственности.

Таким образом, подход к руководству командой может варьироваться от «инструктирования» до «предоставления полной свободы», от использования власти в большей или меньшей степени до предоставления членам команды большей или меньшей свободы участия в принятии решений.

Дж. Ман и Х. Симс в одной из своих работ предложили новую типологию лидерства. По их мнению, «наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой». Их концепция лидерства ориентирована на такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Человек, способный к такого рода лидерству, был назван авторами «сверхлидером». Близкая позиция прослеживается и в работах Ф.М. Русинова, Л.Ф. Никулина и Л.В. Фаткина, А.И. Никитенко и Д.Д. Давыдовича.

По нашему мнению, при оценке наиболее эффективного стиля руководства командой следует учитывать следующие факторы:

- какой стиль руководства ближе всего руководителю: командный лидер должен поддерживать типы поведения, ориентированные на решение задач или

личные взаимоотношения, согласуя это с собственными наклонностями и компетентностью;

- на какой стадии развития командных отношений находится коллектив;
- какова природа команды: команды в зависимости от компетентности и наклонностей ее членов по-разному относятся к своему участию в принятии решений;

- каков уровень власти руководителя: чем большей законной властью и ответственностью он наделен, тем в большей степени он может позволить себе авторитаризм, учитывая при этом компетентность членов команды;

- насколько ясно поставлены задачи или понят проект: при наличии неопределенности в постановке задачи предпочтительнее демократический стиль руководства;

- насколько велика степень влияния внешней среды: при жестко регламентированных сроках и методах строительства более приемлем автократичный стиль.

С другой стороны, для эффективного лидера характерно следующее:

- следует высоким этическим стандартам;
- умеет организовывать совещания команды;
- заботиться об информированности команды;
- вдохновляет членов команды;
- заботится о клиентах;
- увеличивает благосостояние членов команды;
- поощряет обучение и самообучение членов команды;
- предвидит изменения;
- способен справиться с кризисом.

Следует также учитывать, что на разных этапах становления группы эффективные лидеры команд проявляют себя по-разному.

Для четкой постановки и решения задач команды менеджеру необходимо учитывать многообразие намерений (часто противоречивых), обеспечиваемых целями команды. Следует также подумать о дилеммах, связанных с целями, например о том, что они (цели) должны образовывать ясное, обозримое обрамление круга проблем, сохраняя при этом гибкость и изменчивость, необходимые для адаптации к меняющимся обстоятельствам. В то же время они должны быть вдохновляющими (будить воображение и давать стимул) и осуществимыми (обеспечивать себе поддержку и предохранять от деморализации из-за срыва). Цели должны предусматривать возможность развития личности и команды в процессе выполнения задач организации.

Разницу между целями и подцелями не всегда легко определить. *Цели* обычно относятся к организационной стратегии и отражают долговременное направление для команды. *Подцели* помогают разделить эти цели на части, которые можно точно описать, измерить и достигнуть. Таким образом, подцели указывают пути осуществления стратегических целей.

Установление соответствующих целей команды служит связующим звеном между целями организации и индивидуальными целями. Следует

помнить, что каждый член команды имеет свои личные намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся ее целям, могут быть согласны с ними лишь в большей или меньшей степени. Они могут открыто не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам, например, испытывая нужду в деньгах или используя команду для удовлетворения своих карьерных амбиций в организации. Поэтому решающим политическим моментом в постановке целей и основной областью управления работой команды является предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными и личными целями.

Стремления к достижению командных целей и стремления к активизации творчества команды могут быть:

Взаимоисключающими - творческий подход будет способствовать новому восприятию существующих целей, гарантировать их актуальность и осмысленность и поддерживать в руководителе постоянную готовность доказывать их необходимость.

Источником потенциального конфликта для менеджера - акцент на творческом подходе может привести к установлению недостижимых целей, и руководитель может упустить из виду необходимые повседневные реалии, методы работы и процедуры; в целях необходимо совмещать элементы рутинной работы и фантазии.

Еще один способ помочь командам в решении их задач состоит в расширении степени автономии команд. В общих чертах это означает, что организация определяет требуемый конечный результат и наличные ресурсы, и в этих рамках команды могут варьировать степень свободы при распределении задач и степени ответственности. Автономия команд открывает радикально новые возможности для всех служащих и в значительной мере заново формирует роль менеджера.

С другой стороны, управление командами создает новые возможности для повышения квалификации руководящих кадров. Оно позволяет сделать карьеру интегрированного предпринимателя в мире, все еще наполненном функциональными менеджерами. Функциональный менеджер "растет" в специализированном секторе; правда, с годами он продвигается в объединенное руководство фирмы, где входит в противоречие с другими по причине своего функционального одностороннего опыта, полученного в прошлом. В работе интегрированного менеджера с самого начала каждый должен иметь дело с межфункциональными задачами, то есть быть руководителем проекта или менеджером подразделения, что со временем позволяет ему естественным образом занять положение в высшем руководстве.

Существует и промежуточная форма, когда менеджеры в течение своей карьеры последовательно работают в различных функциональных секторах. Поэтому преимущества возникают у тех, кто со временем, занимая более высокое положение, уже непосредственно досконально знает различные функции, что позволяет лучше наблюдать за выполнением этих функций (не случайно одним из предпочтительных путей формирования эффективного

менеджера считается карьера типа «змея»). Недостаток же состоит в том, что эти люди не имеют никакого предыдущего опыта работы с ответственностью в различных сферах деятельности. Управление командами – идеальная ситуация для обучения менеджеров, где он лучше готовится к тому, чтобы со временем занять более высокое положение в компании.

Управление командами предъявляет большие требования к высшему менеджменту, причем не меньшие, чем к руководителям команд. Преимущество управления командами проявляется в том, что команды принимают на себя многие функциональные задачи высшего руководства, оставляя им время для выполнения задач, связанных со стратегией компании, для которой они и были фактически назначены. С другой стороны, следует ожидать, что ошибки будут неизбежны. Вмешательство же в проблемы команд должно быть ограничено. Управление командами нуждается в динамическом балансе между высшим руководством, средним управлением и функциональными менеджерами. В этом и состоит главная работа высшего руководства — сохранить баланс.

Главное условие реализации управления командами состоит в наличии желания высшего руководства осуществить действительную децентрализацию. Поэтому от руководства требуется, чтобы они определили для себя новую роль.

Таблица 5 - Роль высших менеджеров в прошлом и будущем

<b>В прошлом</b>	<b>В будущем</b>
Определяют стратегию	Руководят процессом разработки стратегии
Администраторы	Предприниматели
Специалисты	Источники мотивации и воодушевления персонала
Неизвестность, замкнутость	Открытое всеохватывающее управление
Инструктируют	Делегируют полномочия
Изолированы от персонала	Способность к интеграции
Далеки от конкретных проблем	Ближе к рынкам, людям, продуктам
Склонны к авторитаризму	Харизматичны
Осуществляют тщательный сверхконтроль	Проницательны
Проводят политику «разделяй и властвуй»	Способствуют созданию духа сплоченности
Считают себя доминантной фигурой	Являются социальной фигурой

Командный подход, следовательно, требует подхода делегирования полномочий. Без радикальной переориентации традиционного стиля управления он обречен на неудачу. Это же может произойти только тогда,

когда высшее руководство имеет достаточную уверенность в себе, чтобы осуществить децентрализацию.

Самый быстрый и надежный способ изменить ход управления в компании - это сменить руководителя. Лидерство или руководство командой очень важны для эффективности ее работы. Рассмотрим подробнее, как хорошее руководство командой менеджеров приводит к созданию слаженно действующей команды и более полному и быстрому осуществлению стратегического плана.

Для результативности команды важны забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы. Улучшение результатов управления происходит в том случае, если менеджеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнять свою работу. Это является следствием того, что эффективность команды зависит как от выполнения стратегических планов, так и от личных взаимоотношений. Поведение, ориентированное на достижение стратегических целей, должно способствовать достижению командой своих целей.

Таблица 6 - Некоторые основные типы организационного поведения

<b>Выдвижение предложений и инициатив</b>	<b>Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче</b>
Подведение итогов - суммирование	Развитие идей, выдвинутых другими
«Функции привратника»	«Открытие ворот» - стремление втянуть остальных в дискуссию; «закрытие ворот» - стремление к сдерживанию или прекращению общения других
Диагностика	Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации
Поощрение	Проявление дружеского расположения, отзывчивости к другим, поддержки вербальными и невербальными способами
Поиск и передача	Поиск и предоставление нужной информации
Разрешение конфликтов	Готовность признать конфликт и разобраться в нем
Оценивание	Оценка достоинства предложений и их результативности
Высказывание мнений	Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого
Обращение к чувствам	Признание и понимание чувств людей
Удовлетворение физических потребностей	Удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе
Принятие решений	Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий

Лидер команды, который выполняет все необходимые функции, - большая редкость. В реальной практике управления одни лидеры будут



увлечены целью и, естественно, сконцентрируют внимание на задаче, другие - склонны отдавать предпочтение командным взаимоотношениям. Лишь немногие люди умеют распределять свое внимание равномерно – и на решение задачи, и на создание хороших командных взаимоотношений. Однако ключевым моментом является обеспечение выполнения этих функций членами команды без непосредственного участия руководителя. Согласно классификации командных ролей, должен быть кто-то (обычно это лидер), выступающий в роли председателя, предоставляющий коллективисту право обеспечивать в команде типы поведения, ориентированные на личные взаимоотношения, а формировщику, исполнителю и доводчику - обеспечивать типы поведения, ориентированные на выполнение стратегических задач.

Но и при условии выполнения всех этих функций вероятность разрушения команды остается. Дело в том, что людям свойственно привносить личные мотивы и скрытые намерения в групповую работу, а это может создавать трудности для командной работы. Трудно уловить разницу между типом поведения, ориентированным на поддержание командной работы, и эгоистическим типом поведения: исполнение одной и той же поведенческой функции, например, регулирование общения или исполнение «функции привратника», может быть направлено как на поддержание гармонии в команде, так и на удовлетворение личных интересов.

Таблица 7 - Эгоистические типы поведения

<b>Тип поведения</b>	<b>Характеристика поведения</b>
Атака-защита	Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций
Блокирование или создание трудностей	Создание препятствий или трудностей на пути предложений или идей других, без выдвигания альтернативных предложений или разумных аргументов
Отвлечение	Способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция уязвима или слаба
Навязывание одобрения или признания	Стремление заставить других жалеть себя, тем самым, вынуждая их поддерживать лидера или активно навязывать одобрительное мнение о ценности его вклада в работу группы
Устранение	Отказ от участия в общей работе
Набор очков	Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса
Злоупотребление положением	Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций
Принижение-растворение	Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций

На практике для классификации типов поведения необходимо путем наблюдения получить ответы на следующие вопросы:

Как команда воспринимает проблемы, связанные с усталостью, чувством голода, табачным дымом, неудобными стульями, неудачным размещением, слишком теплой или, наоборот, слишком холодной комнатой? Чувствуют ли люди себя в силах изменить, улучшить это положение или предпочитают сносить все это?

Как команда относится к проблемам, связанным с такими человеческими чувствами, как неудовлетворенность, неуверенность в себе, злость или обида и т.д.? Есть ли среди членов те, кто выразит явное сочувствие этим эмоциям?

Существует ли в команде атмосфера открытости и доверия или, наоборот, доминируют замкнутость и враждебность? Проявляют ли люди, общаясь друг с другом, энергичность, удовольствие или испытывают напряженность, неловкость?

Удовлетворяются ли физические и эмоциональные потребности ненавязчиво и без излишних осложнений или в связи с этим возникают проблемы, мешающие выполнению задачи?

Как команда реагирует на внешние признаки раздражения или скуки? Например, на раскачивание кого-то на стуле с явным намерением выделиться из группы; постукивание по столу, зевоту, чтение вслух информации на доске объявлений, и т.д.; на общую атмосферу вялости, усталости и прочее?

Склонный к авторитарности стиль лидерства может мешать поддержанию личных взаимоотношений в команде, однако ни один из этих стилей не может гарантировать успех в достижении целей команды. Приемлемость каждого стиля зависит от обстоятельств. Демократический подход может оказаться полезным, когда от команды надо получить максимум возможного. Однако в обстановке кризиса или большого напряжения более приемлемым может оказаться авторитарный стиль управления.

Лидер команды авторитарного типа указывает, что нужно делать, и при этом максимально использует свою власть, допуская лишь минимальное влияние на положение дел со стороны членов команды. Однако даже лидер с авторитарным стилем руководства может свести к нулю роль членов команды, так как, получив распоряжения, члены команды должны интерпретировать их и соответствующим образом отреагировать. В команде всегда существует допуск на определенную погрешность действий из-за ошибок или некорректности коммуникаций. Также и власть лидера никогда не может быть равной нулю, независимо от степени участия, допускаемой лидером.

Таблица 8 – Роли руководителей команды

<b>Условное название роли</b>	<b>Характерные черты личности</b>	<b>Положительные качества</b>	<b>Приемлемые недостатки</b>
Лидер	Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности
Реализатор	Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других, общителен	Напористость, готовность бороться с инертностью. благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение
Генератор идей	Индивидуалистичен, с серьезным складом ума	Развиты интеллект и воображение, обширные знания. одаренность	Склонность витать в облаках, невниманье к практическим делам и протоколу
Объективный критик	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность	Осмотрительность, Рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Неспособность увлечься самому и увлечь других
Организатор или начальник штаба	Консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением	Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям
Снабженец	Склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникшие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность
Душа группы	Мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы	Нерешительность в критические моменты
Отделочник или контролер	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег

Эффективность управления командой зависит от способности команды выполнять функции решения задачи и поддержания личных взаимоотношений наиболее адекватным образом. Частично это должен обеспечить лидер, однако члены команды имеют и свою долю ответственности.

### **Полезные советы**

Чтобы в командах протекали эффективные процессы и была благоприятная атмосфера для изменений, руководитель или менеджер может воспользоваться следующими техниками:

- Эффективная коммуникация и адресация своих усилий всей группе. Демонстрация упомянутого при помощи зрительного контакта со всеми членами.
- Способность быть хорошим слушателем и прислушиваться к каждому выступающему. Демонстрация этого через активное слушание - взгляд, направленный на собеседника, поддержание зрительного контакта, отражение.
- Оценка в равной мере всех членов группы и их вклада в работу. Демонстрация этого, признавая и приветствуя вклад каждого человека.
- Готовность разделить с членами группы лидерство и влияние. Демонстрация этого, побуждая, к примеру, всех членов группы с особыми знаниями дать свои указания.
- Принятие решений на основе консенсуса - например, поручая группе определить критерии для подбора состава подгрупп или синдикатов.
- Гибкость и открытость для альтернативных идей и взглядов. Демонстрация этого путем, например, согласования содержания и методов вне строгой привязанности к запланированной программе.
- Открытость и честность. Демонстрация этого при помощи, например, раскрытия своих чувств и личных сомнений.
- Развитие в себе аутентичного поведения в группе и по отношению к ней.

## **1.7 Диагностика способности работать в команде**

### **Методика «Умеете ли вы влиять на других?»**

**Инструкция.** Ответьте, пожалуйста, на поставленные вопросы, выбирая варианты ответов «да» или «нет». Оцените ваши ответы в соответствии с приведенной далее таблицей и подсчитайте набранное вами количество баллов. Определите ваш уровень влияния на других в том описании, которое соответствует набранной вами сумме баллов.

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

2. Раздражают ли вас люди, которые одеваются и ведут себя экстравагантно?

3.Способны ли вы рассказывать другому человеку о своих интимных переживаниях?

4.Мгновенно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к себе?

5.Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха; в той области, которую вы считаете для себя самой важной?

6.Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные способности?

7.Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

8.Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей не изменялся?

9.Любите ли вы размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10.Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставляете мебель?

11.Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12.Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13.Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Таблица 9 – Ответы к методике «Умеете ли вы влиять на других?»

Ответ	Баллы за номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«да»	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
«нет»	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

**Интерпретация. 45-65 баллов.** Вы — человек, обладающий великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять. В подобных ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться, избегать людей, держаться обособленно и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**31-44 балла.** Предпосылки эффективно влиять на других у вас удачно сочетаются с чувством меры, за которой влияние становится излишне жестким.

**30 баллов и менее.** Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и

жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать через силу. При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым. А жаль.

### **Методика «Каков ваш менталитет менеджера?»**

Методика направлена на изучение менталитета менеджера. К сожалению, проблема менталитета современного руководителя остается неразработанной ни в социологии, ни сточки зрения психологического механизма его развития и диагностики, ни в педагогике с точки зрения обучения и воспитания личности с ориентацией на целенаправленное формирование и саморазвитие должного уровня менталитета.

Поэтому для выполнения теста необходимо некоторое ознакомление с сутью понятия «**менталитет**».

Менталитет личности — это интегральная характеристика интеллектуальных способностей личности видеть и решать проблемы соответствующего уровня трудности, социальной, теоретической и практической значимости.

Чем выше социальный уровень, теоретически и практически значимее совокупность проблем, которые усматривает личность, чем оригинальнее способы их решения, чем большую перспективу имеют результаты творческой деятельности личности, тем выше уровень и масштаб интеллекта, т. е. тем выше ее менталитет.

Таким образом, специфика интеллектуальной деятельности личности, в том числе современного руководителя, его интеллектуального потенциала определяет ее менталитет. Менталитет как понятие не часто используется в нашей повседневной практике, но как много мы смогли бы достичь, скольких провалов избежать, если бы каждый руководитель брался за решение тех проблем и задач, которые соответствуют уровню и масштабу его интеллекта, с одной стороны, и уровню и масштабу его организации, фирмы — с другой.

В практической деятельности менеджера (в процессе управления, организации людей) можно знать, какого же уровня и масштаба проблему, задачу способен ставить и решать руководитель. Если это масштаб проблемы сегодняшнего дня, решение которой снимает противоречия лишь ситуативных задач, — это говорит о низком уровне менталитета руководителя. Если же руководитель способен, казалось бы, из безвыходного положения найти выход, если дела фирмы, которая до его прихода была на грани банкротства, с его приходом не просто поправились, а стала набирать темп в своем развитии, то есть основания говорить о высоком уровне менталитета его руководителя.

Ограниченность взглядов, видение только частных, сиюминутных проблем говорит о низком уровне менталитета личности. И, наоборот, видение

проблем, решение которых открывает значительные перспективы в развитии предприятия, организации, говорит о высоком уровне менталитета руководителя.

Понятно, что «взвесить», оценить с большой точностью такое сложное интегративное качество личности, как менталитет, не просто, но та информация, которую вы далее получите, будет для вас полезной.

**Инструкция:** «Вам необходимо правдиво ответить на следующие вопросы (выполнить следующие задания)».

1. Каковы три наиболее трудные и крупные проблемы, которые вам как руководителю удалось решить в последние два-три года?

2. В чем состоят три наиболее трудные и крупные проблемы, которые вы как руководитель активно решаете в настоящее время?

3. Какие три наиболее трудные и крупные проблемы вы планируете решить как руководитель в ближайшие два-три года?

4. Вы руководили в предыдущие два-три года:

- 1) группой (коллективом), состоящей из 2-5 человек;
- 2) бригадой, лабораторией и: 6-12 человек;
- 3) коллективом из 13-50 человек;
- 4) коллективом из 50-500 человек;
- 5) крупным предприятием, организацией от 500 до 1000 человек;
- 6) организацией на уровне города;
- 7) организацией на уровне области;
- 8) организацией на уровне страны;
- 9) организацией с выходом на активные зарубежные связи.

5. Вы в настоящее время руководите:

- 1) группой (коллективом), состоящей из 2-5 человек;
- 2) бригадой, лабораторией из 6-12 человек;
- 3) коллективом из 13-50 человек;
- 4) коллективом из 50-500 человек;
- 5) крупным предприятием, организацией от 500 до 1000 человек;
- 6) организацией на уровне города;
- 7) организацией на уровне области;
- 8) организацией на уровне страны;
- 9) организацией с выходом на активные зарубежные связи.

6. Как вы считаете, есть ли у вас опыт и достаточный уровень способностей для решения проблем, которые могут быть у вас в ближайшие три-пять лет, если бы вы руководили:

- 1) группой, коллективом из 2-5 человек;
- 2) бригадой, лабораторией из 6-12 человек;
- 3) коллективом из 13-50 человек;
- 4) коллективом из 50-500 человек;
- 5) крупным предприятием, организацией от 500 до 1000 человек;
- 6) организацией на уровне города;
- 7) организацией на уровне области;

- 8) организацией на уровне страны;
- 9) организацией с выходом на активные зарубежные связи.

**Интерпретация 1:** проанализируйте ваши ответы на вопросы 4 - 6 и охарактеризуйте динамику прошлого к настоящему, а также попытайтесь определить ваш будущий менталитет как руководителя:

- 1) резко регрессирует;
- 2) несколько падает;
- 3) остается стабильным;
- 4) несколько возрастает;
- 5) резко прогрессирует.

**Интерпретация 2:** постарайтесь, проанализировав ответы на вопросы, оценить по 9-балльной шкале уровень и масштаб решения наиболее характерных интеллектуальных управленческих задач, которые приходится решать вам

- 1 — очень низкий уровень;
- 2 — низкий;
- 3 — ниже среднего;
- 4 — несколько ниже среднего;
- 5 — средний;
- 6 - несколько выше среднего;
- 7 — выше среднего;
- 8 — высокий;
- 9 — очень высокий уровень).

**Интерпретация 3:** попытайтесь определить амплитуду, т. е. разброс тех проблем по уровню их трудности, которые вам приходится решать как руководителю, используя при этом 9-балльную шкалу. (Предположим, наибольшая амплитуда — 1-9, но она может быть, например, 1-4, что характерно для принятия управленческих решений в коллективе от 50 до 500 человек.)

**Интерпретация 4:** проанализируйте, каковы резервные возможности для саморазвития вашего менталитета как руководителя. Когда возникает ситуация с выдвижением вас на новую, более высокую должность, необходимо проанализировать ее и ответить на вопрос: а соответствует ли эта должность, круг проблем и задач, которые в рамках этой должности предстоит решать, вашим реальным возможностям, и прежде всего вашему менталитету, т. е. уровню и масштабу вашего интеллекта, способности видеть и активно решать проблемы, которые характерны для руководителя предлагаемого вам масштаба и уровня.

Подсчитайте коэффициент эффективности использования вашего менталитета.

Для этого необходимо по девятибалльной шкале оценить уровень проблем, решаемых вами как руководителем в настоящее время, разделить это на число, соответствующее уровню проблем, которые вы видите и хотели бы



решить в ближайшие годы, а затем полученный результат умножить на 100 %.  
Например:

$$K = \frac{M_p}{M_n} \times 100 = 50\%,$$

где  $M_p$  — реальный менталитет;  $M_n$  — потенциальный менталитет.

Величина коэффициента отражает степень соответствия требований вашей должности вашим реальным возможностям. В случае, если этот коэффициент существенно меньше 100 %, вам следует задуматься над поиском способов, чтобы продвинуться и тем самым получить возможность для реализации своих проблем и творческих задач.

### **Методика «Каковы ваши способности к риску?»**

Методика направлена на выявление склонности к риску в ситуации принятия управленческого решения. Как известно, в процессе принятия управленческих решений практически всегда есть доля риска.

Риск возможен по нескольким причинам и зависит от нескольких факторов. Факторы риска можно разделить на две большие группы: объективные, точнее, внешние, и внутренние, которые обусловлены самой способностью руководителя — современного менеджера — принимать решения.

Риск, как правило, связан с решением управленческой задачи, где либо нет исчерпывающей информации для принятия решения, либо вероятность получения желаемого результата очень мала, либо нет достаточно благоприятных условий для осуществления намеченного, или принимающий решение испытывает затруднения в выборе из нескольких возможных вариантов наиболее удачного. В литературе по принятию управленческих решений риск чаще всего связывают с большой вероятностью отклонения от цели, ради достижения которой принимается решение. Неоправданный риск часто приводит к непоправимым ошибкам и краху всего задуманного.

Поэтому руководителю очень важно знать не только экономические, правовые аспекты риска, но и самого себя, свои способности к принятию решений в ситуациях риска.

Важнейшей чертой компетентного руководителя признана его предприимчивость, которая проявляется в поиске новых сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, в обоснованном риске. Появилась даже новая отрасль управленческих знаний - рискованные инвестиции.

С позиции диагностики, способности к принятию творческих ответственных решений, учитывающих меру допустимого риска, следует оценивать по целому ряду деловых творческих качеств менеджера. Иными словами, способность к риску является интегративным качеством, включающим в себя меру ответственности, стратегичность решений, уровень

интуиции, степень творчества. Предлагаемый тест составлен именно с учетом этой особенности риска как качества менеджера.

**Инструкция:** «При ответе на поставленные вопросы старайтесь быть объективным. Чем более искренними будут ваши ответы, тем правильнее будет информация, которую вы получите о самом себе. Отвечайте так, как вам подсказывает интуиция при первом прочтении вопроса, подчеркивая слово «да» или «нет»».

1. Принимая ответственное решение, я полагаюсь на себя и ни с кем не советуясь (1 — да, 2 — нет).

2. Я чаще имею точку зрения, которая не совпадает с мнением руководителя (1 — да, 2 — нет).

3. Я придерживаюсь точки зрения, что безвыходных ситуаций не существует (1 — да, 2 — нет).

4. Я всегда говорю только правду (1 — да, 2 — нет).

5. Я быстро осваиваю новые виды деятельности (1 — да, 2 — нет).

6. В оценке людей я больше доверяю собственной интуиции, чем суждениям других людей (1 — да, 2 — нет).

7. Принимая ответственное решение, я мучительно долго анализирую все «за» и «против» (2 — да, 1 — нет).

8. Начатое дело я стремлюсь доводить до конца (1 — да, 2 — нет).

9. Я считаю, что в коллективе лучше "не высовываться", чтобы меньше было всяких неприятностей (2 — да, 1 — нет).

10. Прежде чем купить крупную вещь, я стараюсь посоветоваться с близкими мне людьми (2 — да, 1 — нет).

11. Я стараюсь жить только сегодняшним днем (2 — да, 1 — нет).

12. Играя в шахматы и другие интеллектуальные игры, я стараюсь во что бы то ни стало выиграть (1 — да, 2 — нет).

13. Решая сложную проблему, я мысленно логически проигрываю все возможные варианты ее решения (1 — да, 2 — нет).

14. Часто на собрании трудового коллектива я высказываю мнение, отличное от мнения других (1 — да, 2 — нет).

15. На собраниях коллектива я выступаю экспромтом, предварительно не готовясь (1 — да, 2 — нет).

16. Я думаю, что в своей жизни я не совершил крупных ошибок (1 — да, 2 — нет).

17. Я часто ловлю себя на мысли, что строю фантастические проекты, которым не суждено сбыться (1 — да, 2 — нет).

18. В споре мои аргументы чаще бывают убедительными (2 — да, 1 — нет).

19. Я могу поступиться принципами, если того требуют интересы дела (1 — да, 2 — нет).

20. Где бы я ни работал, с руководством у меня складываются хорошие отношения (2 — да, 1 — нет).

21. Если принимаю то или иное решение, моя первая идея всегда бывает

самая правильная (1 — да, 2 — нет).

22. В кругу своих знакомых мне иногда хочется сделать что-то неожиданное, оригинальное (1 — да, 2 — нет).

23. Логика некоторых моих поступков не всегда бывает понятна даже моим близким, хотя потом оказывается, что я поступил правильно (1 — да, 2 — нет).

24. Думаю, что в моей жизни мне удалось решить ряд крупных проблем (1 — да, 2 — нет).

25. Меня трудно переубедить, если я что-то уже решил (1 — да, 2 — нет).

26. Решая для себя какой-то жизненно важный вопрос, я стараюсь продумать и предусмотреть все до мелочей (2 — да, 1 — нет).

27. Ради дела я могу принять рискованное решение, если даже шансы на успех невелики (1 — да, 2 — нет).

28. Мои друзья считают, что я живу только сегодняшним днем (2 — да, 1 — нет).

29. В свои дела я посвящаю как можно меньшее количество людей (1 — да, 2 — нет).

30. Я не выступаю против своего руководителя, если не убежден, что меня поддержит коллектив (2 — да, 1 — нет).

31. Мои знакомые относят меня к числу людей с «перспективой» (1 — да, 2 — нет).

32. Часто мои дела и поступки бывают неожиданными даже для моих друзей (1 — да, 2 — нет).

33. В своей жизни я никогда никуда не опаздываю (1 — да, 2 — нет).

34. Если бы передо мной встал вопрос о женитьбе, то я бы не стал советоваться с родителями, а поставил бы их перед фактом (1 — да, 2 — нет).

35. Я думаю, что отношусь к людям, которые предвидят развитие событий в нашем коллективе на один-два года вперед (1 — да, 2 — нет).

36. Бывают ситуации, когда я бросаю монету и по тому, как выпадет — «орел» или «решка» — делаю выбор в спорном для меня вопросе (2 — да, 1 — нет).

37. В коллективе считают, что на меня можно положиться как на надежного сотрудника (1 — да, 2 — нет).

38. Я систематически веду дневник, где анализирую свои промахи и достижения (2 — да, 1 — нет).

39. Я имею привычку планировать свою работу на один-два года вперед (1 — да, 2 — нет).

40. Некоторые мои друзья и близкие считают меня перестраховщиком (2 — да, 1 — нет).

41. Мои коллеги считают меня бескомпромиссным (1 — да, 2 — нет).

42. Среди моих друзей есть люди, которые мне явно не нравятся (1 — да, 2 — нет).

43. Все, что я обещаю сделать, всегда выполняю независимо от того, удобно это мне или нет (1 — да, 2 — нет).

44. У меня бывают мысли, которые я стараюсь скрыть от других (1 — да, 2 — нет).

45. Не все мои привычки хороши и желательны (1 — да, 2 — нет).

46. Иногда за проезд в общественном транспорте я не плачу, если не опасаясь проверки (1 — да, 2 — нет).

47. Я беспокоюсь о своем здоровье (1 — да, 2 — нет).

После того как вы ответили на все вопросы, подсчитайте, сколько баллов вы набрали по перечню вопросов для типа «решительный — осторожный», «ответственный — безответственный» и т. д.

Таблица 10 - Шкала оценок

Способность	Уровень по сумме баллов							Способность	Сумма баллов ответов на вопросы
	Очень высокий	Высокий	Выше среднего	Средний	Выше среднего	Высокий	Очень высокий		
решительный	9	10	11-12	13-14	15-16	17	18	осторожный	1,2,7,9,10,27,30,34,40
ответственный	9	10	11-12	13-14	15-16	17	18	безответственный	1,2,9,14,20,23,25,29,41
стратег	9	10	11-12	13-14	15-16	17	18	тактик	11,12,13,16,23,24,28,35,39
интуитивист	9	10	11-12	13-14	15-16	17	18	логик	6,11,15,16,18,21,23,26,38
творческий	9	10	11-12	13-14	15-16	17	18	консервативный	1,3,17,19,22,23,30,32,41
честный	6	7	8	9	10	11	12	лживый	4,33,42,43,45,46

**Интерпретация.** Пользуясь шкалой оценок, определите, какого уровня у вас соответствующие качества, такие как решительность, ответственность и т. д.

Например, суммируя баллы ваших ответов на вопросы 1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40, вы получили число 11. Это значит, что уровень решительности у вас выше среднего. Или, например, за ответы на вопросы 4, 33, 42, 43, 45, 46 вы набрали в сумме 11 баллов. Это значит, что вы имеете высокий уровень лживости. Иными словами, при ответе на вопросы теста вы были не искренни, и результатам вашего тестирования доверять нельзя.

**Как использовать результаты диагностики.**

Прежде всего, необходимо осмыслить то, что у вас получилось.

У вас, например, получилось: решительность — 11 баллов (выше среднего). Вы — тактик, так как набрали по этому качеству 17 баллов (это

высокий уровень), интуитивист — по шкале «интуитивист — логик». Уровень ваших творческих возможностей, например, 12 баллов — это выше среднего. По шкале «честный — лживый» вы набрали 10 баллов. Это значит, что ваши ответы соответствуют достаточно высокому уровню честности и им можно доверять.

Программа саморазвития способностей к принятию творческих ответственных управленческих решений в данном случае должна быть такой: опора на ваши наиболее развитые способности, то есть на интуицию (10 баллов), и постоянное развитие в себе стратега, если хотите — стратегического мышления, способностей к прогнозированию, предвидению событий.

Однако это лишь пример. У каждого из тех, кто будет использовать данную методику, получаются свои результаты. С учетом этих результатов необходимо постоянно опираться на сильные качества и развивать слабые, то есть развивать те способности, которые существенно тормозят ваше дальнейшее развитие.

Способности к риску развиваются, как и все другие способности, не иначе как в процессе деятельности. Выработывайте собственную стратегию и правила риска. Приводим для вас семь правил риска, следуя которым, вы, надеемся, достигнете успеха.

### ***Правила риска***

1. Помните, что жизнь — это всегда выбор. Поэтому, принимая решение, вы либо продвинетесь вперед, либо будете отброшены назад.

2. Принимая решение, думайте, просчитывайте все возможные ходы, насколько это возможно, на перспективу.

3. Если возможно, соберите дополнительную информацию, посоветуйтесь, но не затягивая, принимайте решение только сами.

4. Избегайте стереотипов, не бойтесь думать и действовать рискованно.

5. Помните древнюю как мир заповедь: утро вечера мудренее. Поэтому, если возможно, отложите принятие решения до следующего утра.

6. Принимайте решение не только лучшее, но и выполнимое.

7. Чаще работайте на пределе своих способностей — и вы достигнете успеха.

### **Методика «Как вы справляетесь с делегированием полномочий?»**

Данная методика предназначена для диагностирования умений делегировать полномочия.

Методика содержит 16 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен ответить «да» или «нет».

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли работу на дом?

2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?

3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы

справиться сами?

4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?

5. Знает ли ваш коллега, подчинённый (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?

6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?

7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?

8. Занимаетесь ли вы делами и проблемами из той сферы деятельности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?

9. Часто ли вы бываете, вынуждены откладывать важные задачи, чтобы выполнять другие?

10. Часто ли вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?

11. Расходуете ли вы время на рутинную работу, которую могли бы сделать другие? Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?

12. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?

13. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?

14. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

15. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

**Интерпретация.** Подсчитайте теперь, сколько раз вы ответили утвердительно:

**0—3 ответа «да»:** вы делегируете полномочия отлично;

**4—7 ответов «да»:** у вас ещё есть резервы для улучшения делегирования;

**8 и более ответов «да»:** похоже, что делегирование представляет для вас серьёзную проблему. Решению этой проблемы вы должны уделить первостепенное внимание.

### **Методика «Каковы ваши коммуникативно-лидерские способности?»**

Методика предназначена на выявление тенденций развития коммуникативно-лидерских способностей. Цель применения предлагаемой методики — прежде всего, расширить и углубить знания самой личности об уровне и характере своих коммуникативно-лидерских способностей, выявить наиболее сильные и слабые свои качества; кроме того, по доминированию тех или иных признаков выявить стиль общения в процессе ведения творческих дискуссий, научных и иных споров в коллективно-творческой деятельности, свои способности к деятельности руководителя-лидера, а также получить

обратную информацию о том, какие качества необходимо развивать в первую очередь, на что при этом можно с достаточным основанием опираться.

Роль и значение коммуникативно-лидерских способностей руководителя — современного менеджера — трудно переоценить. Быть лидером в различных ситуациях делового общения — дискуссиях, спорах, переговорах — нелегко.

Поскольку в реальной практике общения в процессе творческих дискуссий и споров, разрешения конфликтных ситуаций мы встречаемся с людьми, часто обладающими прямо противоположными-полярными — свойствами и качествами, характеризующими коммуникативно-лидерские способности личности, то, очевидно, возможно использование полярных шкал и методик их оценки. Эта идея положена в основу предлагаемого теста.

**Инструкция.** «При ответах на вопросы стремитесь быть предельно откровенны. Если вы хотите получить о себе достаточно объективную информацию, то необходимо отвечать быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые у вас возникают при первом прочтении вопроса».

1. Далее перечислены качества личности, которые вам присущи, — одни в большей, другие в меньшей степени. Оцените их с точки зрения того, насколько они присущи вам, по трехбалльной шкале: 3 балла — присущи в большей степени, 2 балла — присущи в несколько меньшей степени, 1 балл — еще в меньшей степени.

1.1.Способность настоять на своем.

1.2.Независимость и оригинальность суждений.

1.3.Способность выступить с докладом, сообщением.

1.4.Способность вести дискуссию.

1.5.Напористость и даже непримиримость.

1.6.Доброжелательность, отзывчивость.

1.7.Исполнительность.

1.8.Способность подчинять своей воле других.

1.9.Эмоциональность, непосредственность.

1.10.Рациональный подход к делу.

1.11.Способность претворять в жизнь свои идеи.

1.12.Доступность в общении.

1.13.Серьезность, обязательность.

1.14.Чувство юмора.

1.15.Способность обстоятельно инструктировать кого-либо.

1.16.Способность убедить собеседника в чем-либо.

1.17.Спокойное и даже безразличное отношение к некоторым конфликтам в коллективе.

1.18.Способность понять каждого, войти в его положение.

2. **Инструкция.** Представьте себе, что вы в компании друзей, хотя в ней появились и новые для вас люди. Оцените по трехбалльной шкале состояния и действия, которые для вас наиболее характерны: 3 балла — присущи, 2 балла — присущи, но в несколько меньшей степени; 1 балл — еще в меньшей степени.

- 2.1 Новые люди в компании, как правило, вас не очень устраивают.
- 2.2. Вы, как правило, придумываете оригинальное развлечение.
- 2.3. Вы произносите солидную, обстоятельную речь в честь виновника торжества.
24. Вы беседуете с кем-то по душам.
25. Иногда у вас появляется чувство агрессивности.
- 2.6. Вы добродушны и в равной степени доброжелательны ко всем.
- 2.7. Вы с удовольствием включаетесь во все розыгрыши, которые предлагают другие.
- 2.8. Вас, как правило, избирают тамадой.
- 2.9. Иногда ваша излишняя эмоциональность не всем нравится.
- 2.10. Вы стремитесь пораньше уйти домой.
- 2.11. Вам приходится иногда кого-то довольно строго «ставить на место».
- 2.12. Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования.
- 2.13. На развлечения вам часто бывает жаль времени.
- 2.14. Вы рассказываете смешные истории, анекдоты.
- 2.15. Вы предпочитаете вести деловые разговоры.
- 2.16. Вы стараетесь кому-то что-то внушить, кого-то убедить.
- 2.17. К конфликтам в компании, если они вас лично не касаются, относитесь равнодушно.
- 2.18. Почему-то именно вам пытаются излить душу.

**3. Инструкция.** При разрешении конфликтных ситуаций вам удастся лучше и эффективнее применить одни приемы, действия и несколько хуже — другие. Оцените по трехбалльной шкале те приемы, действия, которые вам удастся применить: лучше всего — в 3 балла, несколько хуже — в 2 балла, еще менее эффективно — в 1 балл.

3.1. При разрешении конфликтной ситуации я придерживаюсь традиций и мнения коллектива.

3.2. Пытаюсь найти оригинальный и неожиданный для многих способ разрешения конфликтной ситуации.

3.3. Предпочитаю отчитать каждого виновника конфликта в отдельности.

3.4. Аргументировано доказываю свою точку зрения.

3.5. Считаю, если конфликт принципиальный, то лучше ни в чем не уступать.

3.6. Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы.

3.7. Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив.

3.8. Конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель.

3.9. Предпочитаю бурно, эмоционально реагировать и делать обиженный вид.

3.10. В случае конфликта не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональный выход.

3.11. В случае конфликта отстаиваю свою точку зрения до конца.

3.12. В случае конфликта привлекаю на свою сторону как можно



больше членов коллектива, чтобы воздействовать на своего противника через коллектив.

3.13. Конфликт — дело серьезное, а потому никогда не превращаю конфликт в шутку.

3.14. Мне часто удается выйти из конфликтной ситуации, используя шутку и юмор.

3.15. При возникновении конфликта отдаю предпочтение тому, что бы собрать исчерпывающую информацию о конфликтующих сторонах, и внушить, убедить, кто прав, а кто виноват.

3.16. При разрешении конфликта делаю ставку на то, чтобы внушить, убедить, кто прав.

3.17. Стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается.

3.18. Мне чаще всего удается предвидеть заранее, что с данным человеком возможна конфликтная ситуация.

**Интерпретация.** Суммируя баллы по каждому качеству, можно набрать минимально 3 балла, максимально — 9 баллов (см. таблицу).

Таблица 11 – Бланк для ответа

Способности, качества личности	Полярная шкала оценок	Способности, качества личности
1. Консервативный	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2. Эвристичный
3. Монологичный	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	4. Диалогичный
5. Агрессивный	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	6. Доброжелательный
7. Ведомый	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	8. Лидерский
9. Эмоциональный	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	10. Рациональный
11. Авторитарный	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	12. Демократический
13. Серьезный	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	14. Юмористический
15. Инструктирующий	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	16. Внушающий
17. Безразличный	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	18. Сопереживающий

9 баллов — очень высокий уровень развития способностей;

8 баллов — высокий уровень;

7 баллов — значительно выше среднего;

6 баллов — чуть выше среднего;

5 баллов — средний уровень;

4 балла — чуть ниже среднего;

3 балла — ниже среднего;

2 балла — низкий уровень;

1 балл — очень низкий уровень развития способностей.

Подсчет результатов по каждому качеству осуществляется простым суммированием оценок (баллов), которые вы себе выставили в ответах на все вопросы по первой позиции, затем — по второй позиции и т. д.

Далее, используя метод независимых характеристик, каждое из выделенных качеств оценивается по девятибалльной шкале: самой личностью, затем ее ближайшим другом и членом группы, который относится к личности несколько критически. По трем оценкам находится среднее арифметическое.

На основе выявления наиболее развитого качества можно сделать заключение о стиле общения личности. Например, может доминировать «доброжелательный» стиль общения или, наоборот, «агрессивный». Но самое главное — выявить свои сильные и слабые качества среди коммуникативно-лидерских способностей и далее на основе полученных знаний развивать необходимые качества.

## **1.8 Упражнения, развивающие командное взаимодействие**

### ***Упражнение «Чтение эхом»***

#### *Описание упражнения*

Участники сидят в кругу. Одному из них, водящему, дают какой-либо небольшой текст и просят негромко читать его, обращаясь к правому соседу. Чтение должно быть небыстрым, размеренным, с небольшими паузами после каждого произнесенного слова. Правый сосед должен как можно быстрее повторять каждое слово, которое он услышал, сидящему справа от него следующему участнику, тот - следующему и т. д., пока каждое слово не пройдет полный круг и будет сказано водящему. При этом водящий не дожидается, пока очередное слово вернется к нему, а продолжает чтение, таким образом «в кругу» оказываются одновременно несколько слов.

Группа из 8 - 12 участников может натренироваться выполнять это упражнение так, что каждое слово будет возвращаться к водящему всего за 3 - 4 секунды, и он станет слышать читаемый текст как эхо собственной речи.

#### *Смысл упражнения*

Тренировка умения слушать, выделяя необходимую информацию в общем «шумовом фоне», и быстро передавать ее дальше. Когда темп выполнения упражнения увеличивается, у участников развивается и более сложное умение - одновременно слушать одного собеседника и говорить другому.

#### *Обсуждение*

Что было участникам сложнее - слушать или говорить, с чем это связано?

У кого получалось воспринимать следующее слово одновременно с тем, как сам произносишь предыдущее?

Где в реальной жизни может пригодиться умение одновременно слушать и говорить?

Сильно ли искажались высказывания по мере того, как они проходят круг, из-за чего возникали эти искажения?

### ***Упражнение «Только для спортсменов»***

#### *Описание упражнения*

Участники получают следующую инструкцию: «Представьте себе, что вы приехали в другой город, где нужно поселиться в гостиницу. А там, в связи с проведением спартакиады, все места забронированы, и у стойки администратора висит грозное объявление: «Места только для спортсменов!» Ваша задача как-либо доказать администрации, что вы самый что ни на есть настоящий спортсмен! Положение усугубляется тем, что у вас нет при себе каких-либо документов, удостоверяющих это. Доказать свою принадлежность к миру спорта вы можете, продемонстрировав что-либо из своих возможностей, рассказав истории из личного опыта тренировок и состязаний».

Далее участники, объединившись в подгруппы по 3 - 4 человека, получают несколько минут на подготовку, после чего поочередно выходят к стойке «администраторов» (роль которых выполняет ведущий и еще 2 - 3 участника, выразившие такое желание) и в течение нескольких минут убеждают их, что именно они являются спортсменами. После этого «администраторы» решают, какой из подгрупп удалось продемонстрировать это наиболее убедительно и, соответственно, кто получит «гостиничные номера».

Можно провести и другой, более сложный вариант этой игры: попросить участников представить себя не в качестве спортсменов вообще, а доказать свою принадлежность к конкретному виду спорта. Помимо рассказов из собственного опыта и демонстрации навыков, для этого можно назвать фамилии известных тренеров и спортсменов, рассказать какие-либо интересные факты из истории данного вида и т. п. Победителями признаются те, кому, по мнению «администрации», удалось сделать это наиболее убедительно.

#### *Смысл упражнения*

Демонстрация стереотипов, существующих у нас по отношению к спорту и людям, которые им занимаются. Развитие навыков экспрессии. Интенсификация межличностного взаимодействия в группе.

#### *Обсуждение*

Какие основные способы продемонстрировать свою принадлежность к спорту были использованы? Что оказалось более убедительным? В какой мере продемонстрированные модели поведения реально отражают особенности спортсменов, или это проявления расхожих стереотипов?

## **Упражнение по определению стиля лидерства**

**1. Состав команды, которой Вы руководите, изменился из-за перестройки всей организации, в которой работаете. Производительность резко упала. Все сроки истекли, и Ваш начальник озабочен таким ходом дел. Члены Вашей команды желают улучшить свою продуктивность, но для этого им нужны дополнительные знания и навыки. В этом случае ...**

А. Вы просите их разработать собственный план улучшения качества выполняемой работы. Вы готовы им помочь, если они Вас об этом попросят. Вы их спрашиваете, какая помощь им нужна для того чтобы улучшить продуктивность и -предоставляете необходимые ресурсы. Вы продолжаете следить за их деятельностью

Б. Вы обсуждаете Ваш план решения этой проблемы. Вы спрашиваете их мнение и, если возможно, включаете предложенные идеи в Ваш план, Вы объясняете мотивы разработанного Вами плана. Прослеживаете дальнейшие действия.

В. Вы уточняете конкретные шаги дальнейших действий, которые Вам бы хотелось, чтобы они проделали для решения этой проблемы. Уточняете время имеемое в запасе, а также те навыки, которые, по Вашему мнению, Вам хотелось бы, чтобы они развивали. Продолжаете следить за продуктивностью Вашей команды.

Г. Вы лично помогаете им составить план и стимулируете их творчество. Поддерживаете реализацию их плана, не переставая следить за успехами.

**2. Уже второй раз в этом месяце у Вас проблемы с одним из Ваших подчиненных. Его недельные отчеты неполны и приходят с явным опозданием. В прошлом году, его отчеты были правильными и своевременными. Это первый раз, когда Вы обсуждаете с ним эту проблему.**

А. Вы ему говорите, чтобы он проработал свой отчет и предоставил его во время. Вы проходите по неполным частям отчета. Проверяете если он понял, что от него ожидается как следует заполнить неполные части отчета. Продолжаете следить за его развитием.

Б. Не давя на него, говорите ему, чтобы он предоставлял вовремя отчеты. Продолжаете следить за его развитием.

В. Обсуждаете с ним временные стандарты и стандарты разработки отчета.

Выслушиваете его боязни, но проверяете, если он в точности понял, что именно от него ожидается. Проверяете все параграфы отчета и отвечаете на все его возможные вопросы. По возможности, используете его идеи. Продолжаете следить за его развитием.

Г. Спрашиваете его, почему отчет неполон. Выслушиваете его боязни и делаете все возможное для того, что бы помочь ему понять значение правильного разработанного отчета и его своевременного предъявления.

**3. Вы только что обнаружили проблему в деятельности одного из Ваших подчиненных. Похоже, что ему присуще безразличие. Ему удалось**

**осуществить задачу только потому, что Вы его постоянно подталкивали. Вы считаете что, возможно, он недостаточно компетентен, для того чтобы осуществить новую задачу, которую Вы для него наметили. В этом случае Вы:**

А. Определяете шаги, которые он должен пройти и результаты, которые Вы ожидаете. Уточняете распределение этих шагов во времени и все требования по документации. Часто проверяете, если задача выполняется, так как надо.

Б. Определяете шаги, которые он должен пройти и результаты, которые Вы ожидаете. Спрашиваете его мнение и имеете в виду его идеи, если они того стоят. Спрашиваете его о его чувствах относительно выделения этой задачи. Часто проверяете, если задача не выполняется, так как надо.

В. Подключаете его к решению проблем, связанных с этой задачей. Предоставляете ему свою помощь и подбадриваете его использовать его собственные идеи для завершения задачи. Часто проверяете если задача не выполняется так как надо.

Г. Говорите ему, насколько важна эта задача. Просите его разработать план выполнения задачи и выслать Вам копию этого плана. Часто проверяете, если задача выполняется, не так как надо.

### ***Упражнение «Учитесь говорить «нет»***

*Цель упражнения:* выработка у участников группы умения вежливого отказа.

- В общении с приятелями испытайте свое умение чуть-чуть дурачиться.

Например, вам предлагают: «Пойдем в кино?», а вы, напустив на себя важный вид, отвечаете: «Это надо всесторонне обдумать. Зайдите завтра». Если собеседник выразит вам свое негодование, то перестаньте паясничать и

ответьте всерьез. Это маленькое актерство приучает вас владеть ситуацией. Так вы выигрываете небольшую паузу перед своим ответом в трудном диалоге. За время паузы собеседник проверяет себя: так ли уж ему требуется то, о чем он просит; у вас же за эти секунды складывается в голове наилучшая формулировка отказа, он прозвучит не обидно - приветливо и спокойно. (Людей обижает не столько отказ, сколько раздраженный, враждебный тон отказа.) Если эта проба у вас не получается, вы, скорее всего, не умеете ответить «нет», не обижая, а значит, вынуждены идти на поводу у других (в частности, у манипуляторов).

С участниками проигрываются различные диалоги, в которых один побуждает в выполнении какого-либо действия, а другой - отказывается.

## **Упражнение «Трудный разговор»**

### *Цели:*

- поупражняться в способности убеждать как в лидерском навыке;
- развить творческое мышление участников тренинга, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи;
- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;
- потренироваться в переговорном процессе как способе решения конфликта.

*Ресурсы:* не требуются.

*Время:* 30-40 мин.

### *Ход игры*

Тренер просит участников внимательно выслушать легенду игры.

• Вы руководитель небольшого отдела крупной фирмы по политконсалтингу. На завтра, на раннее утро назначено решающее совещание, на котором вы должны представить заказчику кандидату на выборную муниципальную должность - стратегию его избирательной кампании.

Заказчик требует познакомить его со всеми элементами рекламной продукции: эскизами плакатов агитационных листов, текстами объявлений, статей.

По фатальному недоразумению готовый материал был стерт из памяти компьютера, так что и копирайтеру, и графику необходимо восстановить весь объем предложений заказчику. Вы лишь сейчас в 18.30, поняли, что произошло. Рабочий день почти закончен. На восстановление утраченного материала требуется, по меньшей мере, полтора два часа.

Но есть дополнительные проблемы: ваш копирайтер за большие деньги достал билет на концерт группы его мечты «Металлика». Он настоящий фанат тяжелого рока, и вам известно о том, что концерт начинается через полтора часа.

Кроме того, ваша коллега-график отмечает сегодня первую годовщину свадьбы. Она поделилась с вами своими планами встретить мужа с работы сюрпризом - романтическим ужином на двоих при свечах. Так что уже сейчас она с нетерпением поглядывает на часы, чтобы бежать домой и успеть закончить все приготовления до возвращения с работы мужа.

Что же делать?!

Ваша задача как руководителя отдела убедить сотрудников задержаться и подготовить материалы.

Прочтя задание, предлагаем трем участникам попробовать свои силы на сценической площадке, отыграв разговор между руководителем и его подчиненными. Можно представить несколько попыток, в каждой из которых состав участников будет иным. Важно, чтобы после каждого представления тренер проверял состояние дел вопросом, обращенным к зрителям:

Вы верите в то, что к утру задание будет выполнено?

### *Завершение:*

- Как данная ролевая игра помогла понять секреты переговорного процесса?
- Каков был стиль решения конфликта?
- Какие индивидуальные особенности ведения переговоров обнажила игра в участниках тренинга?

### **Упражнение «Лабиринт»**

#### *Цели:*

- дать возможность участникам тренинга проявить лидерские качества;
- обсудить и проверить на практике эффективность методов передачи и восприятия информации;
- укрепить межличностные отношения в группе путем создания модели, требующей ответственности за партнера, умения сконцентрироваться на его проблемах, эмпатии;
- проработать в игровой форме возможности реакции на кризисную ситуацию, поведение в условиях неизвестности.

*Ресурсы:* большая комната или любой материал для обозначения границ поля. Доска/флип-чарт для записи результатов.

*Время:* в зависимости от задач тренера и размеров группы. В среднем одна пара проходит лабиринт за две-три минуты.

#### *Ход упражнения:*

На полу обозначается цветной клейкой лентой, чертится мелом, отмечается цепочкой из положенных стульев (или любым другим способом) маршрут. Он представляет собой извилистую тропинку длиной четыре-шесть метров и шириной около метра. Один из пары игроков начинает игру как ведущий, второму завязывают глаза он ведомый. Его задача пройти по маршруту и не запутаться в лабиринте. Ведущий дает словесные указания: влево, вправо, два шага в сторону и т.д., по выбору ведущего игрока. Ему нельзя касаться ведомого руками и как-то, кроме слов, руководить действиями партнера.

После того как ведомый преодолевает маршрут, его результат записывается на доске. Затем в паре участники меняются ролями, и засекается время, за которое второй участник прошел лабиринт. Определяется общее время пары. В конце можно назвать пару-победительницу, ту, которая прошла маршрут в кратчайший срок.

- Итак, все разбились на пары и готовы к игре. Скажите, вы все уверены в своих силах? В надежности партнеров? Бывало ли, что в состоянии напряжения вы теряли над собой контроль и забывали самые простые вещи? Например, все знают, где левая, правая стороны? как двигаться вперед и назад? Покажите, пожалуйста, рукой эти направления! Вы уверены, что даже в

сложной ситуации не перепутаете эти понятия? Что ж, прекрасно! Несколько вещей, на которые я хотел бы обратить внимание участников:

- ведущий несет полную ответственность за ведомого. Он четко и вовремя предупреждает его обо всех возможных опасностях и преградах;

- просьба ко всем без исключения участникам: запомните, пожалуйста, все свои ощущения, эмоции в двух ролях ведущего и ведомого;

- задания зрителям: успех зависит и от вас. Соблюдайте тишину, чтобы не мешать контакту между партнерами на площадке. Обратите особое внимание на то, как изменяется у человека, проходящего лабиринт, язык тела и почему это происходит? Походка, спина, руки расскажут вам немало о переживаниях героя. Запомните все эти детали до окончания игры!

Ну, а сейчас я приглашаю на площадку первую пару. Успеха вам! Закончилось путешествие по лабиринту. Объявляются итоги и победители.

*Завершение:* обсуждение игры.

- Что чувствовали участники? Что видели со стороны зрители?
- Кто запомнил и может продемонстрировать на площадке типичный язык тела проходящего лабиринт игрока? (Обращаем внимание на то, как изменилась пластика человека, лишенного возможности видеть окружающий мир. Он напряжен, неуверен, медленно передвигается в пространстве.)

- После завершения обсуждения предлагаем разбиться на пары или группы и даем очередное задание.

- Придумайте и сыграйте сцену, в которой пройденный вами лабиринт превратился в какую-то непривычную, опасную, неизвестную по прошлому опыту территорию. Это может быть улица ночью, окраина незнакомого города, минное поле, подвесной мост над пропастью, канат над ареной цирка, тропинка через джунгли... Определите не только место действия, но и решите, кто он - ваш герой. Почему оказался в данном месте? Куда направляется, какова его цель?

Предыдущие упражнения проверяли умение участников тренинга принимать как групповые, так и индивидуальные решения. В принципе существует тенденция к минимализации ответственности за решение. В небольшой фирме или огромной компании решение о значительной покупке, как правило, принимается коллегиально. То же мы видим и на семейном уровне. Можно видеть в этом воплощение стратегии сотрудничества, и это замечательно. Но нередко за таким коллективным решением прячется страх персональной ответственности. В случае промаха можно переложить часть вины на других, а, следовательно, не выглядеть козлом отпущения в глазах семьи, коллег, начальства.

Мы неоднократно в ходе тренингов проводили экспресс-опрос, позволяющий узнать, какие пункты участники определяют как помехи принятию решений.

Интересно, что чаще других появлялись следующие:

- нехватка информации, необходимой для эффективного решения;



- страх ответственности (не только ошибка, ведущая к наказанию, называется респондентами, но и страх "потерять лицо", проявить свою некомпетентность, оказаться смешным);

- боязнь ошибиться: авось при выборе альтернативного решения второй вариант был предпочтительнее;

- драма выбора среди многих возможных решений;

- цейтнот;

- прошлый неудачный опыт (скажем, уже «бросал курить», «садился на диету», «начинал заниматься спортом». Не удалось тогда, значит, и теперь не получится!);

- «Мое решение закрывает другие варианты, лишает меня возможности эмоционально и интеллектуально прожить события, связанные с иным решением, которое было возможно»;

- боязнь или неумение отстоять решение среди других людей (семьи, коллег, подчиненных, руководства).

Это лишь часть обычно встречающихся ответов. Каждый раз они, естественно, формулируются различно, но суть похожа.

Мы предлагаем проводить подобный экспресс-опрос участников группы, обсудив затем пути преодоления названных барьеров на пути к принятию решения.

Вдобавок можно озадачить группу следующей дилеммой, связанной с процессом принятия решений.

На доске записываем:

Закон 1. Решения нужно принимать быстро.

Закон 2. «Семь раз отмерь, один отрежь!» Прежде чем решать, хорошенько проанализируй ситуацию, не торопись, не следуй первому порыву, дай решению отстояться.

Какой из этих законов верен? Чему следовать?

Скорее всего, в итоге группа придет к решению, что скорость принятия решений зависит:

- от ситуации (реанимация умирающего - покупка квартиры, затормозить автомобиль – открыть бизнес);

- психофизики человека (по-видимому, холерик, сангвиник, флегматик или меланхолик будут принимать решения в разном темпе);

- от отношения к важности проблемы (пустяк или судьбоносное решение).

Вполне возможно, что список этот вы сможете дополнить или изменить в процессе групповой дискуссии.

## ***Игра «Два племени»***

### ***Инструкция***

Представьте себе, что вы — два первобытных племени. Вы видите, в каждом племени есть мужчины. В первом племени — 5 мужчин, а во втором — 3. Мужчины будут ходить на охоту и добывать бизонов. В каждом племени есть и женщины.

Справа, у зеленой стены, будет лес, где водятся бизоны. Столы вдоль зеленой стены и есть эти бизоны. На них вы будете охотиться.

Выберите себе место для стойбища... (оба племени выбирают себе место).

Выберите вождя... (оба племени выбирают своего вождя).

Выберите себе имя (оба племени выбирают себе имя).

Теперь оборудуйте стойбище из подручных материалов. Помните, что когда мужчины племени пойдут на охоту, с женщинами останутся только немощные старики и дети. Их некому будет защитить. Постарайтесь огородить свою территорию, как физически, так и символически, чтобы мужчины другого племени не могли и/или не смели туда проникнуть... (оба племени строят заграждения, рисуют наскальные устрашающие рисунки, вывешивают «скальпы» перед входом в пещеру, протягивают «веревку» из скотча и т. п.).

Наступает время охоты. Для того чтобы дойти до леса, понадобится 2 часа. У нас это будут 2 минуты.

Для того чтобы убить бизона, понадобится еще 2 часа, то есть еще 2 минуты.

Для того чтобы принести бизона из леса, понадобится 4 часа, то есть 4 минуты.

Итак, за 8 минут вы можете добыть одного бизона, если не будете отвлекаться на другие виды деятельности.

Но, конечно, кроме добычи бизонов, у вас есть и другие интересы. Например, в первом племени мало женщин. Их тоже можно попробовать добыть у другого племени...

Подумайте о плане действий. На размышления вам отводится 2 минуты.

Что вы будете делать, когда начнется охота?

В вашем распоряжении будет 8 минут... (участники совещаются, причем тренер не участвует в этих обсуждениях и ничего не подсказывает ни одному из племен).

Итак, близится время охоты. Здесь стойбище первого племени. Здесь стойбище второго племени. Здесь лес здесь бизоны. Обращаю ваше внимание на то, что тот одинокий бизон в отдалении — не бизон, а лошадь белого человека, то есть моя. На нее охотиться нельзя.

8 минут охоты начались!

Далее в течение 8 минут тренер наблюдает за действиями участников, и если все идет по его гипотетическому сценарию, то более не дает никаких вербальных инструкций или комментариев.

### ***Ролевая игра «Пиратский бриг»***

*Цель:* формирование тактики стратегии поведения в условиях жесткого ролевого диктата.

Участники путем жеребьевки разбирают роли

- 1) капитана - вправе обрывать речь любого;
- 2) старшего помощника - вправе обрывать речь любого, кроме капитана;
- 3) штурмана - кроме капитана и старпома;
- 4) боцмана-подхалима - всех, кроме первых трех;
- 5) матроса-шута - всех, кроме капитана;
- 6) матроса-марионетки - всех, кроме капитана и недовольных матросов (кочегаров);
- 7) недовольных матросов (кочегаров) - всех, кроме капитана и старпома;
- 8) юнги - их обрывают все, они - никого.

Нарушивший правила, переводится в юнги, юнга, нарушивший правила, выбрасывается за борт.

*Задача:* договориться о том, как будут грабить испанский галеон с золотом, и кому и как будет распределяться добыча.

В ходе предварительного анализа участников просят определить возможные причины дискомфорта в ролевом общении. Чаще всего выясняется, что доминантным людям достаточно сложно выполнять роли, предполагающие подчинение. Наоборот, людям доброжелательным и демократичным в общении бывает сложно выполнять роли капитана и боцмана. В итоге анализа группа приходит к пониманию того, что качество исполнения деловых ролей связано с личностными установками и ценностями человека - субъекта личностного общения..

Если упражнение снимается на видео, то в ходе видеонализа выявляются т.н. «пусковые кнопки» неконтролируемого, конфликтного общения. Оказывается, что они соотносимы с понятиями «личностная дистанция», «самооценка», направленность личности (на деятельность, на общение, на себя) и т.п.

Проводится развёрнутое обсуждение. Ведущий просит каждого участника поделиться своими впечатлениями, мыслями, чувствами и переживаниями в процессе работы. Форма высказывания свободная.

## **Кейс «Контракт»**

**Цель игры** — определить, какие мотивы способствуют заключению, изменению или отклонению контракта.

### **Инструкция:**

«Сейчас мы разделимся на две команды (тренер делит группу на две части). Предлагает каждой из команд подумать о том, какой контракт она могла бы заключить с другой командой. Контракт должен состоять из четырех частей»

#### Часть 1:

Предполагаемое обязательство нашей команды

Наша команда сделает для вашей команды то-то и то-то (например, к 14:00 завтрашнего дня напишет каждому участнику команды записку с указанием трех наиболее сильных его личностных качеств).

#### Часть 2:

Предполагаемое обязательство вашей команды

В обмен на это ваша команда сделает для нашей то-то и то-то (например, нарисует портреты каждого из участников нашей команды не позднее 14:00 завтрашнего дня).

#### Часть 3:

Неустойка нашей команды

Если наша команда не выполнит обязательств, предусмотренных Частью 1, мы должны будем выплатить такую-то неустойку (например, принести вам большой торт не позднее 17:00 завтрашнего дня).

#### Часть 4:

Неустойка вашей команды

Если ваша команда не выполнит обязательств, предусмотренных Частью 2, она должна будет выплатить такую-то неустойку (например, принести 2 бутылки шампанского не позднее 17:00 завтрашнего дня).

Таким образом, на первом этапе игры командам предлагают заключить контракт со взаимными обязательствами (Части 1 и 2) и неустойками, которые должны быть выплачены в случае невыполнения обязательств (Части 3 и 4).

На втором этапе команды получают время для обсуждения предложенных контрактов. Вы должны будете решить, согласны ли вы принять предложенный вам контракт со всеми его условиями. Если какое-то из условий предложенного контракта команду не устраивает, она готовит свои предложения по изменению условия контракта.

На третьем этапе каждая команда объявляет свое решение, при этом у нее есть три формальные возможности:

- 1) принять предлагаемый контракт со всеми его условиями;
- 2) предложить изменить некоторые условия контракта;
- 3) отклонить предложенный контракт.

Важно также подчеркнуть, что в случае заключения контракта каждая команда отвечает за выполнение того обязательства, которое она на себя

приняла. Если она не выполнила своего обязательства, то выплачивает свою неустойку другой команде, даже если та команда тоже не выполнила своего обязательства.

Итак, сейчас каждой команде дается 10 минут для формулирования условий предлагаемого ею контракта. Очень важно, чтобы все условия вашего контракта были в принципе выполнимыми, и чтобы их можно было выполнить до истечения срока нашего тренинга.

Через 10 минут тренер предлагает командам огласить свои условия. Если у команд возникли затруднения с формулированием условий, можно подойти и помочь им.

В процессе объявления предлагаемых условий тренер должен пресекать любые попытки обсуждения их между командами.

**Цель данной игры** не только договорится или научиться договариваться, но и исследовать мотивирующую силу контракта: что мотивирует нас принять контракт, изменить или отклонить его.

Теперь, когда вы узнали предложения другой команды, вам дается 5 минут для обсуждения предлагаемого контракта и всех его условий.

(Через 5 минут тренер может дать дополнительное время -но не более 5 минут).

После того как контракты заключены (или не заключены), тренер предлагает обсудить главный вопрос игры: что мотивировало принять условия контракта, изменить их или отклонить.

*Примечание.* Препятствием для заключения контракта служит субъективное ощущение несправедливости, неравновесности обязательств и неустоек. Каждая из сторон испытывает ощущение, что условия контракта являются несправедливыми по отношению к ней, что ее обязательство и ее неустойка больше. Это субъективное взаимное ощущение препятствует заключению контракта и принятию отдельных его условий. Заключение неравного контракта оскорбляет чувство территориализма.

Кроме того, заключению контракта препятствует лимит-таксис. Контракт это установление определенных сроков, условий, ограничений.

Необходимо в сроки, оговоренные заключенными контрактами, проверить выполнение командами своих обязательств. Если они выполнены, тренер должен поздравить участников с выполнением контракта. Если какое-либо условие не выполнено, соответствующая команда должна «выплатить» предусмотренную контрактом неустойку.

#### **Обсуждение результатов:**

1.Что помогло выстроить контракт? 2.Что мешало заключению контракта?

## **Роловой тренинг на развитие невербальных способностей «МАФИЯ»**

Участники садятся за стол на стулья, выстроенные кругом, лицом к центру круга, всего 13-17 человек. Ведущий раздает играющим карты, среди которых: крестовый король - он же «крестный отец», глава мафии; король и валет вины - члены мафии; червонный король - полицейский Каттани, остальные карты без картинок: черви и бубны - добропорядочные граждане города.

Каждый должен посмотреть свою карту и по сигналу ведущего запомнить ее, а затем положить на стол. Никто не должен знать - кому какая карта выпала.

Игра идет в три тура, которые затем повторяются до тех пор, пока не станет ясно, кто же выиграл.

1-й этап I тура: город засыпает - все плотно закрывают глаза и не подглядывают. Ведущий объявляет, что мафия выходит на охоту, она просыпается и знакомится, глава мафии руководит "отстрелом", согласовывая свое решение с членами мафии и с ведущим.

**ВНИМАНИЕ!!!** Мафия общается только сигналами глаз, рук, взглядом, кивками, чтобы никто из спящих не заметил суеты и движений.

2-й этап I тура: после того как мафия закрыла глаза и уснула, ведущий подает сигнал полицейскому, говоря: «Наступил предрассветный час. Мафия сделала свое «черное дело» и ушла в подполье, а на охоту вышел Каттани». Он открывает глаза и ищет мафию. (Желательно сигнал для смены ролей подавать колокольчиком или хлопком), Полицейский пытается определить, кто же мафия? С помощью невербальных сигналов (глаза, жест) он показывает на тех, кого подозревает (2 раза за тур), и устанавливает контакт глаз с ведущим, который уже знает, кто мафия. Если полицейский угадал, ведущий кивает головой, если нет - качает головой. После этого полицейский засыпает.

**ВНИМАНИЕ!!!** Полицейский никого не «убивает», он только вычисляет, кто мафиози, для того чтобы днем помочь горожанам найти мафиози, но так, чтобы себя не выдать.

3-й этап I тура: ведущий сообщает, что наступило утро и город проснулся. После того как все открыли глаза, ведущий говорит, что сегодня ночью от рук мафии погиб ... и показывает на того, кого мафиози ночью «отстреляли». Этот участник выходит из круга и становится наблюдателем, чтобы в конце игры рассказать, какие сигналы были видны со стороны и какие ошибки допускали играющие в дальнейшем.

Остальным участникам предлагается начать дискуссию по поводу того, кто же среди них мафиози, члены преступной группировки (желательно, чтобы все участники тренинга имели нагрудные знаки с именами, или называли свое имя). Группа ведет обсуждение, анализирует поведение и слова каждого участника, причем мафиози должны так законспирироваться, чтобы их не смогли вычислить, то же делает и полицейский: он, не выдавая себя,

наблюдает, а если знает мафиози, то очень осторожно пытается на него навести добропорядочных горожан.

Обсуждение идет не менее 5 минут, желательно для регламента использовать песочные часы. Группа должна за это время принять решение - кого она подозревает и объяснить, почему. Решение принимается путем голосования, можно дважды, но каждый раз лишь за одного человека.

Если участник, на которого указывает группа, действительно мафиози, то ведущий говорит: «Поздравляю вас! Вы убили мафиози!» Если же группа указала на честного гражданина, ведущий говорит: «Будьте внимательны!

Анализируйте сигналы! Ведь вы «убили» честного человека». Еще один участник выходит из круга, и все начинается сначала: ночь, затем предрассветный час и утро, второй тур, затем третий, до тех пор, пока не будет ясно, кто выиграл. После этого все снова садятся за стол и анализируют результаты игры, ошибки и успехи.

## 2 Психология управленческого решения

*«Уметь управлять - значит уметь выбирать».* Ф. Панантти.

История, будь то история религий, история политическая или экономическая, это история об управлении, и она призвана давать нам уроки того, как надо управлять. Философия пытается постичь суть и необходимость управления - кто, кем, как и в какой мере. Любая из других наук пытается на свой лад помочь в этом вопросе, облегчить или ускорить наше управление всем и вся.

В течение этих историй было разработано множество теорий управления, многие из которых описывали кризисы и победы, многие приводили к ним. Все они разные, однако, есть моменты, присутствующие во всех концепциях и моделях. На самом деле именно они и являются ответами на сущность предмета человеческого интереса, и наука управления не столько ищет эти компоненты сущности, сколько ищет пути доступно и легко их презентовать непосвящённому большинству. Таким образом, эффективность производства определяется эффективностью управления, а эффективность управления - эффективностью принятия решения. Именно за это умение, ограничиваемое сферой компетенций, менеджеру платят работодатели. Следовательно, успешность менеджера скрыта в секретах искусства принятия решения.

### **Интрапсихические уровни принятия решения:**

– *эмоциональный уровень* - когда лидер руководствуется тем, что хочется делать, тем, что считает целесообразным, тем, что доставляет меньше беспокойства, опираясь на интуицию (угадать, довериться чувствам);

– *когнитивный уровень* - когда менеджер выбирает то, что с точки зрения расчётов приведёт к минимальным затратам, анализирует негативные последствия, сравнивает пользу и вред, опираясь на логику (просчитать);

– *поведенческий уровень* - когда он делает то, что делается, что есть возможность делать, опираясь на способности и объективные возможности и опыт (попытаться, попробовать).

Говоря об интуитивных (эмоциональных) решениях необходимо заметить, что в основе интуиции лежат:

- сверхчувствительность на подсознательном уровне;
- неосознанный или забытый личностный опыт;
- инстинктивность.

Эмоциональные (интуитивные) и поведенческие (эмпирические) управленческие решения эффективны в неопределённых ситуациях дефицита времени, сил и информации.

### **Этапы принятия решения:**

1. Создание субъективного представления о задаче.
2. Оценка альтернатив по их последствиям.



3. Прогнозирование условий, определяющих последствия. (1,2,3 - предрешения).

4. Выбор альтернатив - собственно решение.

Таким образом, принятие решения начинается с представления о задаче. Поэтому особенное внимание менеджеру необходимо уделить именно этому представлению, которое имеет свои специфические особенности:

1. Во-первых, представление о задаче зависит от структуры задачи и не является простой её копией.

2. Во-вторых, представление является динамическим образом, субъект в процессе решения может изменять его.

3. В-третьих, представление определяет программу решения и успех достижения.

4. Стало быть, можно предположить существование определённых принципов формирования оптимального представления, обеспечивающего этот успех. Детально они раскрываются в анализе принципов включённости при рассмотрении основ психологической гибкости.

#### **Способы выработки управленческого решения:**

- *индивидуальные:*

- *распоряжение;*
- *регламентация;*

- *групповые:*

- *высказывания по кругу;*
- *спор:* доказывание эффективности своей точки зрения;
- *«торг»:* анализ соотношения плюсов и минусов, где аргументы «за» и «против» - эквиваленты обмена, чей вариант лучше;
- *мозговой штурм:* актуализация всех возможных способов, вариантов решения, где первоначально важно количество альтернатив, а потом качество;
- *синектика* - синтез противоположных и даже противоречивых посылок;
- *«суд»:* торг, решение в котором принимает третья сторона - судьи, а адвокаты ищут доводы «за», и прокуроры – «против».

#### **Виды поведения при принятии решения:**

– *конструктивное,* характеризуется поиском новых путей удовлетворения потребностей и достижения реального результата, самосовершенствованием, анализом допущенных ошибок, позитивным реагированием на критику;

– *защитное,* характеризуется ссылками на плохие условия, плохую работу окружающих, оправданиями, избеганием неприятных ситуаций, критики;

– *компенсаторное,* характеризуется отдаванием приоритета формальным результатам, ориентированностью на пути получения одобрения, а не конкретного результата. Некоторые принципы организации

управленческих структур предприятия, связанные с особенностью принятия решения:

- решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведении разных подразделений;
- все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;
- на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

**Основные специфические реакции менеджеров на стресс, которые вызывают отрицательное влияние на процесс принятия решений:**

- фиксация внимания только на одной альтернативе, в то время как обычно менеджер рассматривает множество альтернатив;
- упрощение (недооценка) позиции конкурента;
- усталость в течение длительного периода времени, приводящая к повышению подозрительности, враждебности, формированию ограничивающих убеждений;
- ослабление (потеря) внимания к угрожающей ситуации, отрицание и недооценка будущих последствий в условиях ограниченного времени для принятия решения;
- усиление тенденции воспринимать настоящую ситуацию и исторические аналогии как подобные;
- по мере возрастания стресса с целью сохранения самооценки попытка менеджера либо выйти из ситуации, либо уменьшить для себя ответственность за нее, чтобы избежать провала;
- стремление менеджера консультироваться только с теми, кто поддерживает его личную позицию, что ограничивает доступ достаточно разнообразной информации, необходимой для принятия оптимального экологичного решения.

**Принятие решения**, как функция управления является основой, стержнем деятельности менеджера. Принятие решения осуществляется в результате выбора из альтернатив, вариантов действий. Таким образом, **основная функция** (и результат) менеджера, или системы управления - **выбор**. Значит, **основная задача менеджера** - эффективно выбирать: что, где, когда и как делать, то есть определять стратегию, тактику и технику деятельности личной, групповой или организационной. Для этого необходимо:

а) *включиться в ситуацию* - в условия (то, что нас ограничивает) и средства (то, что мы можем использовать). Такой подход позволяет видеть в ситуации источник ресурсов, а не кое-как сложившиеся ограничивающие обстоятельства;

б) *войти в ресурсное состояние*, то есть актуализировать индивидуальные универсальные креативные способности, в полной мере использовать свои чувства, интуицию, знания, мышление, опыт;

в) *освободиться от всего иллюзорного*, в том числе и от «фиктивных» желаний, что будет способствовать автоматическому освобождению от

неэффективных способов поведения, деятельности и приобретению гибкости, свободы выбора поведения и его совершенствования.

***Любое решение даст результат. От Вас зависит, как эффективно Вы этот результат используете. Любое «неудачное» решение - идеальный вариант для некоторой другой задачи.***

## **2.1 Процесс принятия решения. Психологические аспекты оптимизации принятия решения**

Именно **принятие решения - ключевой момент в управлении**, и большинство авторов прямо или косвенно указывают на это. На сегодняшний день оптимизация процесса принятия решения в основном связана с обучением групповым способам принятия решения. Что касается развития индивидуальных способностей, то в этом вопросе наблюдается некоторый вакуум. Тем не менее, в современной психологии в рамках НЛП разработаны подходы к моделированию эффективной деятельности, наиболее общие принципы которых применимы и к процессу принятия решения, как к специфическому виду деятельности менеджера. Оптимизация процесса принятия решения связана с процессом рефрейминга. *Рефрейминг* - одна из основных функций сознания, обеспечивает эффективность адаптации личности к ситуации, оптимизируя процесс принятия решения. Психологически здоровая, адаптивная личность владеет полным замкнутым циклом функционирования **«целеопределение - принятие решения – выполнение»**. В контексте НЛП этим функциям соответствуют процедурные механизмы, обеспечивающие их: **метамоделирование** (прояснение и уточнение), **рефрейминг** (переосмысление) и **милтон-моделирование** (программирование). То есть здоровый человек сам себя метамоделюет, рефреймирует.

### **Эффективность решения и гибкость.**

Эффективность решения - один из основных показателей, обычно определяемых посредством сопоставления результатов, ресурсов, издержек, затраченных на достижение решения. Но такая оценка результатов и затрат не сводится лишь к экономическим критериям (получение прибыли). Необходимо учитывать социальные, правовые, психологические, экологические. В ходе реализации решения возможны корректировка плана действий для более эффективного достижения цели. Эффективность решения оценивается его своевременностью, реальностью, сбалансированностью, экономичностью, действенностью, результативностью.

Но всё это касается производства. А как, например, определить эффективность своих решений в обычной «бытовой», «интимной» жизни? **Эффективность деятельности, производства в первую очередь определяется эффективностью системы управления**, а поскольку центральным звеном управления есть принятие решения, то, решая задачи оптимизации и повышения эффективности вообще, логично задаться вопросом об **эффективности принятия решения**. Каждый по-своему меряет

эффективность компании, производства, отделов, сотрудников и т.п., но при этом иногда совершенно не имеет представления о том, что такое эффективность принятия решения, лежащего в основе всего перечисленного. Показатели эффективности решения определяются соответственно компонентам решения:

- *критерий* - чёткость определения критерия. Как правило, критерий задан заранее. Гибкий менеджер может определять дополнительные критерии и (или) уточнять заданные. Обуславливает **точность** решения;

- *альтернативность* - количество взаимоисключающих возможностей, и *вариативность* - переменные, изменяющиеся возможности, изменения возможностей, как количество вариантов данных или тех которые способен предусмотреть менеджер при решении обуславливает **гибкость** решения (+n) - *Количество* вариантов позитивного решения (полезности). Показатель гибкости актуален для неструктурированной деятельности менеджера. Точность решения =  $1 \setminus n$  ошибок - степень соответствия критерию, актуальна для чётко структурированной деятельности руководителя;

- *выбор* - время решения, а точнее скорость операций сравнения и формулирования заключения.

**Эффективность решения = точность \* гибкость \* скорость**

Важность точности относительна, а сфера его действенности узконаправленна. Например, ты стоишь в саду перед яблоней и хочешь есть. Что определит твою эффективность удовлетворения потребности в еде?

Важно ли тебе точно сбить выбранное конкретное яблоко? Если да, то, скорее всего, ты не голоден. Как правило, нормальный человек в подобной ситуации трясет ствол, или кидает палку по веткам, получая в виде разных яблок несколько вариантов для утоления голода. Это тот случай, когда гибкость решения может быть эффективнее точности.

Опыт Иракской кампании вполне наглядно демонстрирует, как ставка коалиционных войск на точность вынуждена была часто на равных соперничать с гибкостью разнообразных вариантов сопротивления иракцев. И скорость точечного удара может проиграть вариативной скорости. Именно поэтому свою тактику англо-американские войска развивают в сторону гибкости.

Таким образом, с одной стороны, точность удобна там, где риск минимальный. Там же, где он высок, удобнее многовариантность гибких действий. С другой стороны, надёжность точности тренируется и, конечно, точная гибкость и гибкая точность вариантов функционирования системы эффективнее негибкой точности или неточной гибкости. Для специфики неструктурированной деятельности менеджера мы отбрасываем показатель точности, и, в соответствии с принципами позитивного рефреймирования (об этом чуть ниже), показатель ошибок, оставляя **вариативную гибкость и время решения**. С точки зрения диалектики гибкость решения выступает важным условием перехода количества вариантов в качество деятельности.

### **Виды гибких решений:**

- решение как процесс - гибкие способы решения (групповые решения, рискованные решения, иерархия критериев, количество альтернатив) использующее множество возможностей в данных условиях;
- решение как результат - гибкая организация труда, гибкие технологии, гибкие функции, гибкие программы, то есть результат - это решения, которые *предоставляют больше возможностей дальнейшего развития.*

Таким образом, задачи управленческого решения сводятся к следующему:

- 1) выбрать оптимальное из данного;
- 2) найти способ использования того, что есть;
- 3) найти новые варианты, ресурсы и новые способы их использования.

## **2.2 Общая психологическая характеристика управленческих решений по кадрам**

В значительной мере, эффективность деятельности работников зависит от качества и обоснованности принимаемых управленческих решений по кадрам, использования в процессе их принятия психологических и управленческих знаний. Область управленческих решений по кадрам составляют следующие направления работы с персоналом:

- 1) *профессиональный отбор работников*, соответствующих профессиографическим требованиям применительно к деятельности на соответствующих должностях;
- 2) *расстановка кадров* в соответствии с их подготовленностью и необходимыми психологическими качествами в конкретных должностях;
- 3) *профессиональная подготовка*, в том числе профессионально-психологическая подготовка;
- 4) *текущее управление персоналом* (определение должностных обязанностей и круга служебных заданий, оценка эффективности деятельности, стимулирование, мотивированное управление и т.д.);
- 5) *перемещение кадров* (выдвижение в резерв на вышестоящую должность, назначение на новую должность).

Каждое управленческое решение по кадрам нуждается в психологическом обеспечении. Такое психологическое обеспечение включает в себя наличие необходимой психологической информации о работниках, в отношении которых принимается то или иное управленческое решение, а также достаточную психологическую подготовленность лиц, правомочных принимать такое решение. Например, что представляет собой психологическое обеспечение в отношении принятия управленческих решений по отбору кадров.

**Во-первых**, отбор кадров должен строиться на основе определенных принципов. Среди этих методологических принципов отбора отмечает следующие: принцип актуальности; принцип практичности; принцип научной

обоснованности; принцип системного подхода; принцип прогнозирования развития личности; принцип активности отбора; принцип обучения кадров; принцип объективности испытаний; принцип оптимальности условий по отношению к возможностям испытуемого; принцип сочетания отбора и консультирования по профессиональному развитию.

**Во-вторых**, для обоснованности принятия управленческого решения необходима профессиограмма (комплекс профессиональных требований к кандидату) по каждой основной специальности. Составной обязательной частью профессиограммы является психограмма (комплекс требований к личностным качествам кандидата).

**В-третьих**, должно быть обеспечено объективное тестирование кандидатов на должности, выявление их профессиональных возможностей и личностных качеств. Объективность и надежность психологической информации о кандидате обеспечивается посредством применения современных психодиагностических методик и зависит от подготовленности в области психодиагностики лиц, применяющих соответствующие методы и составляющих заключение о степени пригодности (или непригодности) кандидата к работе в соответствующей должности. При наличии указанных факторов психологического обеспечения принятие управленческого решения приобретает более высокий качественный уровень и объективность. Каждое управленческое решение по кадрам представляет собой психологическую задачу, решение которой обеспечивается надежностью и достаточностью психологической информации о работниках органов правопорядка, психологической грамотностью и установкой на применение психологических данных у лиц, принимающих конкретное решение.

### **Процесс принятия управленческих решений по кадрам**

1. *Поиск, обнаружение и изучение проблемной ситуации* в работе с персоналом. Часто под проблемной ситуацией понимают ситуацию, возникающую перед субъектом при выполнении такого задания, которое требует открыть или усвоить некоторые субъективно новые ранее неизвестные знания или способы действия (А.М. Матюшкин). Ясно, что проблемная ситуация заставляет людей думать, размышлять о том, как улучшить работу с персоналом.

2. *Формирование информационной модели проблемной ситуации.* Информационная модель проблемной ситуации при подготовке управленческого решения по кадрам представляет собой совокупность различных сведений, в том числе психологических, о конкретных работниках или кандидатах на занятие конкретной должности, перемещение, стимулирование и т.п.

3. *Формирование концептуальной модели проблемной ситуации.* Концептуальная модель отражает собой усвоение имеющейся информации о конкретных работниках, понимание ядра ситуации и необходимости принятия управленческого решения по кадрам. Здесь возникает собственное

субъективное видение проблемной ситуации руководителем, кадровыми работниками и т.д.

4. *Разработка вариантов решений, их прогностическая оценка.* Разработка вариантов решения связана с конкретными ситуациями кадровой работы. Например, возможные ситуации при выборе кандидата на должность:

- а) один кандидат и несколько вакансий;
- б) несколько кандидатов и множество вакансий;
- в) одна вакансия и несколько кандидатов;
- г) один кандидат и одна вакансия и т.д.

5. *Выбор оптимального решения по кадрам и его документальное оформление.* Выбор решения всегда сопряжен с определенной долей риска и ошибки, так как проблемные ситуации в сфере управления персоналом обладают большой долей вероятности. Поэтому обычно большое внимание уделяется количественной и качественной оценке всех возможных вариантов решений.

Поскольку процесс принятия управленческого решения по кадрам, как уже говорилось, представляет собой процесс мышления, то можно использовать некоторые эвристические приемы и принципы для преодоления трудностей мыслительной деятельности:

- разделение проблемы на части и всесторонняя работа с отдельными частями, затем деление последних на части и т.д. Р. Декарт советовал при принятии решения расчленить каждую изучаемую задачу на столько частей, сколько можете и на сколько это потребуется Вам, чтобы их было легко решить;
- отграничение неизвестного в проблеме и выявление недостатков;
- уяснение сути проблемы, ее основного ядра;
- цель - средство - принцип, то есть обеспечение связи цели со средствами и преодоление доминантной роли средств;
- принцип систематического и динамического мышления («метод домино»);
- разработка идеального образа (или картины) и приближение к нему;
- классификация и типология проблемных ситуаций и нахождение аналогов их разрешения.

Полезно при принятии решений по кадрам использовать различные методы организации коллективной деятельности:

- конференцию идей или психологический штурм (проведение основывается на декларировании 4 правил - приветствуются любые идеи, и поощряется любая фантазия; критика запрещается, оценка идей производится после окончания конференции экспертами; приветствуется разнообразие и множество идей; приветствуется развитие идей другого участника конференции);
- экспертный опрос;
- метод дискуссии по проблемной ситуации;
- организованный конфликт мнений;

- метод систематического опроса (коллег, руководителей и т.д.).

### **2.3 Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия**

Как и любая деятельность, управленческое воздействие побуждается определенными мотивами, преследует определенные цели и приводит к определенным результатам. К основным формам управленческого воздействия относят:

- приказ;
- распоряжение;
- указание;
- инструктаж;
- рекомендацию;
- призыв;
- беседу.

*Структурно* управленческое распоряжение включает ряд частей.

В *мотивационной части* указываются мотивы, причины и повод появления данного распоряжения.

*Содержательная часть* включает общие ориентиры, что и как требуется выполнить, отражение скрытых при первом взгляде взаимосвязей и взаимовлияний.

*Обязывающая часть* должна быть четкой и конкретной: кому, когда, что и где необходимо выполнять. Кроме этого, в ней указываются меры обеспечения выполнения решения и контроля исполнения. Важно заметить, что в целом негативное воздействие оказывают неконкретные выражения в этой части типа «улучшить», «принять меры», «усилить», «повысить» и др.

К *основным методам передачи управленческого распоряжения* относят следующие:

- а) *побуждающий*, проявления которого на практике многовариантны:
  - подчеркивание деловых достоинств («Вам поручается очень важное задание, которое требует напряжения сил. Но вы именно тот, кто не боится трудностей»);
  - напоминание о доверии, оказываемом исполнителю;
  - подчеркивание инициативы и исполнительности, наблюдаемой именно у данного человека;
  - внушение подчиненному, что он может сделать больше, чем сам он об этом думает;
  - разъяснение значимости его работы для развития профессиональных качеств;
  - приглашение к сотрудничеству («Не кажется ли вам, что...», «Не думаете ли вы, что...», «А может быть, стоит попробовать так?»);



б) *убеждающий*, который применяется, как правило, при возникновении у подчиненных психологических барьеров (при несогласии, сомнении, недоверии, растерянности, недовольстве):

– опора на бесспорные факты и апелляция к личному опыту подчиненного, к практике совместной деятельности («А помните, был аналогичный случай, когда мы решали такую же проблему?»);

– употребление примеров по аналогии или по контрасту («Говорить так, все равно, что сказать...»);

– подчеркивание способностей подчиненного («Мы с вами нашли два верных пути, и по сути дела, говорим об одном и том же»);

– обращение с просьбой, когда поручаемая работа не входит в обязанности подчиненного или лежит за пределами временных нормативов («Требовать я не имею права, но я вас очень прошу сделать это в срок»);

в) *понуждающий* или *принуждающий*, применяемый при недостаточной сознательности или дисциплинированности подчиненных:

– открытое предупреждение («Я приказываю приступить к работе немедленно. Если вы сорвете задание, то будете строго наказаны»);

– категорическое требование (приказ), мотивированное конкретной ситуацией. При этом важно избежать употребления формулировок, унижающих личное достоинство подчиненных.

Прямое управленческое воздействие реализуется через ряд взаимосвязанных функций.

*Информационная функция* осуществляется путем предоставления в распоряжение подчиненных достаточного объема сведений и данных для успешного выполнения принятого решения. При осуществлении этой функции важно добиться, чтобы подчиненные не только понимали цели распоряжения, но чтобы в их сознании сложился образ будущей деятельности.

Понимание задачи подчиненными включает следующие элементы:

– в какой последовательности выполнять отдельные части задания;

– какие способы наиболее эффективны;

– какое время отпущено на полное выполнение задания и какие промежуточные сроки завершения этапов работы определены;

– каковы критерии оценки качества выполнения задания;

– какие требования должны выполняться неукоснительно, а какие могут быть скорректированы исполнителями по ходу выполнения распоряжения.

*Мотивационная функция* предполагает использование системы методов для активизации личных возможностей подчиненных к эффективным действиям. Важно заинтересоваться, чем в данный момент планировал заниматься подчиненный, какова его загрузка. Это позволяет, во-первых, эффективнее использовать возможности подчиненного, а во-вторых, создает у исполнителя впечатление тщательного учета важности и срочности выполняемых работ.

*Функция материального обеспечения* предоставляет исполнителям необходимые средства и условия.

*Контрольно-оценочная функция* предполагает соотношение результатов действий подчиненных с исходным замыслом руководителя. На основе данной информации начальник вносит соответствующие коррективы в свою деятельность.

1. Оценка проделанной работы требует от руководителя реализации в полной мере *принципа справедливости*. Для обеспечения объективности оценок руководитель ведет анализ деятельности подчиненного по следующим показателям:

- важность, объем, срок, качество выполнения задания;
- правильность понимания задания;
- величина ошибки, возможность ее исправления;
- частота ошибок в подобных случаях;
- затраченные усилия;
- объективные помехи;
- затраченное время;
- личностные особенности (опыт, притязания, репутация, отношение к ошибке, переживание своей вины).

При подведении итогов выполнения проделанной работы важно отметить как достижения, так и промахи всех без исключения подчиненных. Справедливость оценок каждого участника совместных действий имеет большое значение для сплочения коллектива организации, воспитания подчиненных.

2. Оценка проделанной работы требует *учета коллективного мнения*, проведения индивидуальных бесед с сотрудниками. На основе этой подготовительной работы начальник определяет:

- в какую сторону сместить оценочные акценты;
- когда высказать оценку (сразу или спустя некоторое время);
- в какой обстановке (публично или индивидуально);
- в какой форме (устно или письменно);
- от чьего имени (от своего или от коллектива).

3. Оценка проделанной работы требует *корректности и такта*. При публичном обсуждении итогов недопустимо сенсационно, с сарказмом, преподносить выявленные недостатки, приписывать вину. Важно предоставлять подчиненным возможность отвечать на выдвинутые в их адрес обвинения. Если руководитель сделает ошибочный вывод, то его долг публично признать свою ошибку.

К основным формам вербальной оценки подчиненного относят:

- поощрение;
- похвалу;
- одобрение;
- критику.

Важно избрать такую ее форму, которая побуждала бы его к изменению отношения к заданию.

Возможны следующие *варианты критики*:

- упрек («А мы на вас так рассчитывали!»);
- надежда («Надеюсь, в следующий раз вас ждет успех!»);
- аналогия («В моей практике была подобная ошибка»);
- похвала («Работа выполнена хорошо, но только не для этого случая»);
- озабоченность («Особую озабоченность вызывает состояние дел у...»);
- сопереживание («К сожалению, вынужден отметить некачественную работу»);
- удивление («К сожалению, не ожидал от вас этого»);
- смягчение («Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы»);
- опасение («Очень жаль, но я уверен, что подобное может повториться снова»);
- намек («Я знал одного человека, который поступил так же, но карьера у него почему-то не пошла»);
- наказание.

Важнейшей формой управленческого воздействия руководителя является *отдача приказов (распоряжений)*. Зачастую руководителям не хватает чувства уверенности. Они ясно представляют, что необходимо делать, однако им не хватает способностей и навыков добиться качественного выполнения всех своих распоряжений. Это вызывает у них постоянное ощущение несоответствия своему месту.

Обычно различают следующие варианты отдачи приказов и распоряжений:

1. *«Туманный приказ»*. Он характеризуется неясностью, неконкретностью, размытостью требований и, как правило, почти не имеет шансов привести к положительным результатам.

2. *«Приказ — уговор»*. Руководитель взывает к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности подчиненного. Этот метод может быть эффективен, если он удачно применен и подчиненный понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение, выполнить что-то. Однако он только тогда полезен, когда подчиненный разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

3. *«Приказ — угроза»*. Этот метод основан на том предположении, что страх иногда является достаточным мотивом и короткое время эффективен. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самочувствии как руководителя, так и подчиненного, может привести к конфликтам. Он эффективен лишь в экстремальных ситуациях, требующих быстрых действий.

4. *«Приказ — просьба»*. Руководитель пытается взывать к лучшим чувствам подчиненного и обеспечить себе сочувствие. Этот метод обоснован и эффективен при условии, что между руководителем и подчиненным существует особая доверительность отношений.

5. *«Приказ — подкуп»*. Руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение, свои действия или будет выполнять что-либо. В

некоторых ситуациях подкуп как метод действует, однако его применение таит в себе нежелательные последствия для руководителя. Этот метод разделяет и противопоставляет подчиненных, заставляет их в дальнейшем ждать еще больших уступок.

6. *«Приказ — категоричное требование»*. Руководитель использует правила и требования обычной субординации, чтобы заставить подчиненного выполнить определенную задачу. Он в категоричной и лаконичной форме отдает распоряжение, не терпящее ни возражений, ни двусмысленностей. Этот подход не слишком оригинален, но его преимуществами являются простота, четкость, отсутствие множества толкований.

Какой-либо из вариантов отдачи распоряжений и приказов эффективен лишь в конкретной ситуации, при решении конкретных задач и в отношении конкретного подчиненного.

## **2.4 Психология организации исполнения управленческих решений по кадрам**

Доведение заданий протекает успешно, когда оно становится взаимодействием: активным и правильным разъяснением задания руководителем и стремлением к его уяснению исполнителем. Понимая это, опытные руководители побуждают подчиненного к активному уяснению задания, стремятся вызвать у него внимание и интерес, стремление к серьезному и глубокому его уяснению. Образно говорят, что «информация усваивается лучше, если она поглощается с аппетитом». Побуждение к активному усвоению задачи позволяет так же начать процесс мобилизации исполнителей.

Доведение задания протекает в процессе общения. Поэтому необходимо установление психологического контакта, взаимного понимания и использование эффективных приемов. Более благоприятные психологические условия создаются при непосредственном контакте. Доведение задания с использованием технических средств и почты в известной степени обезличивается и что-то теряет в психологическом воздействии. Еще большие упущения могут возникать при доведении заданий через третьих лиц и этого необходимо избегать.

Руководитель может применять различные приемы, варьируя их в зависимости от особенностей подчиненного и сложности выполняемого поручения. Так, он может акцентировать внимание подчиненного на значимости задания и профессиональном доверии к нему: «то, что я скажу, очень важно», «прошу обратить особое внимание», «я знаю, что Вы очень заняты, но я надеюсь...», «я долго выбирал кому поручить..., надеюсь на Ваши знания» и т.п.

Следует учитывать, что перегруженный заданиями подчиненный может не проявить активности к усвоению нового задания. Побуждающее значение оказывает страстная, убежденная форма изложения задания руководителем, его

уверенность в возможности подчиненного выполнить поручение качественно и в срок. Известно, что общая постановка задачи: «окажите помощь», «составьте план», «разработайте мероприятия» и т.п. обладает меньшей мотивирующей силой и не так способствует четкому усвоению замысла руководителя, как конкретная. При доведении задания группе исполнителей целесообразно сформулировать ответственность каждого за определенную часть поручения и указать формы взаимодействия.

Наблюдения показывают, что большей побуждающей силой обладают задания с меньшим сроком исполнения. Чересчур большой срок исполнения, «с запасом», расхолаживает исполнителей, не создает необходимого стремления к быстрейшему его воплощению.

Формирование образа исполнительских действий у подчиненных. Правильное понимание задания исполнителем находит свое психологическое выражение в возникновении у него отчетливого мысленного представления о том, что, когда, где, как, с кем надо сделать, т.е. образа исполнительских действий. Этот образ должен обладать необходимой:

- полнотой, т.е. содержать все существенные для исполнителя данные о предстоящих действиях;

- точностью - каждый элемент предстоящих действий и требуемый результат их должен быть понят так, как это разъяснял руководитель;

- осмысленностью - не просто запоминанием, но пониманием, почему надо действовать именно так, а не иначе. Осмысленность находит свое выражение в ясном мысленном «видении» предстоящих действий;

- гибкостью - пониманием вариантов предстоящих действий, возможностей для проявления самостоятельности и творчества исполнителем. Абсолютно «жесткий» образ может породить шаблон, формализм. Наука рекомендует всегда оставлять исполнителю определенную возможность для свободных действий и выбора части способов выполнения задания. Всякий навязанный способ действий, непонятный или плохо освоенный исполнителем даст худший эффект, чем привычный для него и выбранный самостоятельно;

- прочностью - длительным и точным сохранением в памяти;

- согласованностью - т.е. совпадением с представлениями других участников совместной деятельности. Необходимыми элементами такого совпадения служит правильное понимание:

- а) кто и с кем взаимодействует;

- б) как осуществляется связь и обмен информацией;

- в) время и продолжительность взаимодействия;

- г) место взаимодействия;

- д) этапы взаимодействия;

- е) способы взаимодействия;

- ж) резервы взаимодействия.

Формы и детальность доведения задания варьируют в зависимости от сложности и ответственности предстоящего задания, индивидуальных особенностей исполнителей и условий обстановки. Чаще всего руководитель:

- ставит конкретные задачи старшему группы и каждому исполнителю; доводит цели выполнения задания;
- обращает внимание на обязательные и ориентировочные (желательные) способы действий;
- указывает на возможные способы и приемы, которые может определять каждый из исполнителей;
- передает информацию о возможных трудностях в предстоящей деятельности и ранее встречавшихся типичных ошибках при выполнении заданий;
- создает представление у исполнителей о степени возможного риска в процессе деятельности;
- намечает пути нейтрализации возможного непонимания передаваемой информации, способов уяснения ее и проверки усвоения задания;
- представляет возможность исполнителям высказаться о путях выполнения задания и конкретным способам исполнительской деятельности.

Процессуально оформление образа протекает как восприятие информации исполнителем, уяснение информации и закрепление ее в памяти.

Важно настойчиво добиваться осмысленного усвоения задания. В народе метко говорят: «Человек смотрит глазами, а видит умом». Следует считаться с особенностями восприятия речи, уяснения смысла речевого высказывания, когда особо значимы его словарный строй, экспрессивная сторона (выразительная, эмоциональная, мимика и жесты руководителя). Разъясняя задачу подчиненному, следует говорить понятно, убедительно и четко, употреблять образные выражения, сопровождать высказывание выразительными жестами, когда необходимо использовать схемы, карты, макеты, фотографии. Учитывая, что восприятие речи необратимо, говорить умеренным темпом (60-90 слов в минуту), повторять важные положения, произносить их с ударением, делать паузы, говорить убежденно. Разъяснять задачу и способы ее выполнения с необходимой степенью подробности. В ряде случаев целесообразно пролонгированное доведение задач: в начале дать небольшую дозу информации, а по мере того, как исполнитель будет добиваться определенных результатов, прибегать к новым разъяснениям.

Руководителю следует четко формулировать задачу, определенно описать конечный результат (что конкретно должен добиться исполнитель), разъяснить условия предстоящей работы, предупредить о трудностях, посоветовать способы их преодоления, назначить сроки выполнения. Нередко целесообразно разъяснить мотивы решения. Люди недостаточно высокого культурного уровня часто предпочитают слепо следовать указаниям. С повышением же культуры и образовательного уровня человеку трудно подчиниться без понимания сути дела. Для думающего человека важно понять не только содержание поставленной перед ним задачи, но и мотивы задания, его более широкие цели. Особое внимание следует уделять разъяснению прав и обязанностей, границ ответственности. Разъяснение заданий должно быть достаточно определенным

в обязывающей части, чтобы ни у кого не возникла мысль, что их можно не выполнить.

Целесообразно поручить исполнителю самому решить некоторые вопросы о способах действий. Подчиненный, перегруженный инструкциями, порой склонен делать только то, что ему указали. Короткое и ясное задание ему также легче понять. В относительно простых условиях, не содержащих особых неожиданностей, задания лучше ставить более четко и, наоборот, - в общих чертах, когда границы действий исполнителя предвидеть трудно. Однако последнее обстоятельство не дает права на расплывчатое формулирование ответственности исполнителя и той цели, которой он должен добиться.

Следует избегать заданий со сроками «немедленно», «срочно». Они нередко свидетельствуют о бесплановости в работе руководителя и создают в коллективе обстановку горячки, нервозности, торопливости, небрежности, нарушают ритмичность в работе.

Руководителю полезно позаботиться и о том, чтобы основные положения доводимой до подчиненного задачи крепко запали в память. Без этого придется смириться с последующими заявлениями типа: «А Вы мне этого не говорили». Обычно сознательное и заинтересованное усвоение задачи обеспечивает и более прочное запоминание ее. Чрезмерно длинное инструктирование создает предпосылки для частичного забывания важных положений. Целесообразно прибегать к повторам, более обстоятельному разъяснению главного. Слова «запомните», «запомните надолго», «запомните это ...», обеспечивая установку на запоминание, повышают его эффективность. На восприятие и усвоение нового человеком всегда влияет его личный опыт, уровень подготовленности. С этим приходится считаться и руководителю при доведении заданий. Осуществляя его, он исходит из своего мнения о подготовленности, в том числе психологической, конкретного подчиненного. Опытные руководители нередко в ходе доведения задания задают несколько контрольных вопросов, чтобы убедиться в правильности своего мнения. Может случиться и так, что для выполнения задания необходимо точное знание какого-то правового документа, понимание вида производства и т.п. В этом случае руководитель поручает подчиненному, прежде чем приступить к заданию, изучить необходимые материалы или проконсультироваться с опытными людьми. Когда же руководитель поручает новое сложное задание сотруднику, в подготовленности которого у него есть сомнение, он должен провести специальную проверку. Если в ходе ее сомнения подтвердятся, должны быть приняты соответствующие меры в виде:

- развернутого инструктажа;
- доведения задания с выездом на место его выполнения;
- проведения специальных занятий, тренировок и упражнений;
- устного решения учебных задач, вводных, моделирующих ситуации, с которыми может встретиться подчиненный.

Можно заключить, что доведение задач до исполнителей - психологически насыщенный акт работы. Он эффективен, когда

осуществляется с полным учетом его психологических особенностей и с целеустремленным достижением необходимого психологического результата - повышение психологической готовности подчиненного к выполнению принятого управленческого решения.

## **2.5 Психологические факторы эффективности управленческого решения**

Каким же образом гибкость проявляется на практике? Как пощупать, увидеть и, наконец, услышать пресловутую гибкость, способность что-то менять?

Подавляющее большинство менеджеров, сталкиваясь с трудностями в своей деятельности, предполагают, что предшествующие решения, приведшие к трудностям, оказались недостаточно эффективны и, значит, последующие их решения тоже могут, или даже, скорее всего, будут неэффективны. И вообще обстоятельства сильно ограничивают нас, и именно они, в первую очередь, обуславливают нашу неэффективность. С чем же в действительности может быть связана эта неэффективность?

Неэффективность связана:

Во-первых, с объективными факторами ограничения, независящими от нас. То есть, что бы мы ни делали, ни думали, мы не сможем повысить эффективность.

Во-вторых, с ошибками, которые мы допускали в процессе своей деятельности.

В-третьих, с субъективными ограничивающими предположениями и убеждениями:

1) об упомянутых объективных факторах, то есть, о принципиальной возможности достичь желаемого;

2) о необходимости совершать намеченное;

3) о своих способностях к достижению, в том числе безошибочно;

4) об уместности путей и способов достижения цели;

5) об экологичности результата, о невредности последствий для наших ценностей.

Уже сейчас видно, что и объективные ограничения, и представление об ошибках - **понятия относительные**, ибо могут быть лишь нашими **допущениями**. Опыт свидетельствует, что чаще всего все наши ограничивающие допущения, предположения и убеждения совсем не имеют оснований в объективной реальности и питаются лишь стереотипами патерналистского воспитания, полунаучного обучения и несовершенством восприятия реальности. То есть, другими словами, **какой бы нам не представлялась ситуация, на самом деле все гораздо оптимистичнее**. Необходимо всего лишь научиться видеть и использовать эту оптимальность.

**Эффективные решения** - это решения, которые предоставляют больше возможностей использования существующих ресурсов и достижения большего



количества и качества результатов. То есть эффективные решения - это гибкие решения.

Исходя из формулы определения (решение - это процесс и результат сравнения альтернатив и упорядочиванием их по степени соответствия значимому критерию цели), **гибкие решения** - это те решения, которые предусматривают возможность использования большего количества альтернативных вариантов решения задачи, множество критериев оценки полезности вариантов и эффективности деятельности, а также разнообразие способов формулирования заключений (выводов). Предложенные выше способы переработки убеждений (изначальной информации, данных) представляют собой некоторые из способов получения новой информации, выводов, новых убеждений, более эффективных и гибких. То есть, **гибкие убеждения** - это позитивные умозаключения об объективных средствах производства, внутренних ресурсах менеджера, о необходимости и возможности достижения действительно желаемого результата. Именно такие убеждения называются ресурсными. Исходя именно из этих посылок, формулируются пресуппозиции нейро-лингвистического программирования. Именно они находятся в основе принципов мышления, самосознания и мировоззрения успешных личностей.

Мы выражаем уверенность в том, что впредь вы сможете легко обнаруживать любые свои или чужие ограничивающие предположения и преобразовывать их в ресурсные убеждения, позитивные ожидания и намерения.

**Психология принятия управленческого решения характеризуется рядом психологических закономерностей:**

- 1) для лица, принимающего решения индивидуально:
  - способность принять решение в трудных условиях (ограниченное время, высокий риск и т.д.);
  - ограниченная рациональность (когда субъективные пристрастия ограничивают ход мыслей);
  - феномен Ирвина (завышение значимости и вероятности получения желаемого результата, а нежелаемого – занижение);
  - аналитический паралич (когда усилия по поиску решения долго концентрируются на определенном этапе);
  - ослепление решением (сдвиг с цели решения на средство ее достижения);
  - феномен излюбленной альтернативы (когда используется метод, с помощью которого ранее уже были достигнуты положительные результаты).
- 2) для группового принятия решений:
  - «групсинг» (когда у людей в группе деформируется индивидуальное решение и присуща иллюзия невиновности за некачественное решение);
  - безусловная вера в исповедуемые группой нормы поведения;
  - стереотипный взгляд на участника группы (характеризуется открытым давлением на тех, кто мыслит в группе индивидуально).

Кроме того, что группа чаще всего бывает структурной (по управленческой иерархии, по распределению ролей в группе), в ней существуют свои психологические механизмы:

а) феномен интегрального лидерства (проявляется, когда проблемная ситуация сложна и неоднозначна);

б) гипертрофированное доверие к лидеру (все, что говорит начальник, считается единственно верным);

в) ложное согласие (когда отдельным членам группы удобнее занять позицию лидера, даже если есть свое мнение);

г) демонстративное несогласие (несогласие с мнением группы, даже если имеется свое мнение, а хочется показать себя);

д) виртуальное вмешательство (решение какого-либо вопроса якобы с подачи некоего лица сверху, при этом заранее учитывается его мнение).

Эффективность УР во многом зависит от психологических особенностей личности руководителя:

- управленческие потребности личности.

Проявляются в стремлении воздействовать на окружающих людей и являются источником основных мотивов деятельности руководителя. Данные потребности либо могут отсутствовать, либо могут иметь различную побудительную силу, отражая степень готовности управлять;

- управленческие способности личности.

Важнейшие из них – аналитические, творческие, организационные. Аналитические – умение анализировать различные факты, процессы, явления, чтобы сформировать четкое представление о настоящем и будущем организации. Творческие – позволяют вырабатывать решения, адекватные задачам организации, в том числе – нестандартные. Организационные – умение грамотно организовать процесс выполнения УР;  
- индивидуальная управленческая концепция.

Способ понимания и трактовки проблемы управления, который формируется на основе первых двух особенностей в процессе учебы и практической деятельности управленца и соотносится с практической позицией (жизненной) и предшествующим опытом. Данной концепцией определяется выбор разных решений различными руководителями в равных условиях. В структуре индивидуальной управленческой концепции выделяют три элемента:

а) сверхзадача (для руководителя – в форме конкретной цели, которую он ставит перед коллективом на будущее в определенных социально-экономических условиях);

б) проблемное наполнение (система многообразных задач или программа действий по достижению целей; от качеств руководителя зависит, какие задачи будут приоритетными и насколько гибким будет проблемное наполнение);

в) управленческие замыслы (привычные для данного руководителя способы решения задач, которые должны корректироваться при смене социально-экономических условий).

Данные элементы психологии руководителя в единстве образуют психологическую концепцию деятельности.

## **2.6 Методы принятия управленческих решений**

Методы — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

### **1. Декомпозиция.**

Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов.

### **2. Диагностика.**

Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

### **3. Экспертные оценки.**

Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

### **4. Метод Делфи.**

Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделяются группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.

### **5. Метод неспециалиста**

Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

### **6. Линейное программирование.**

### **7. Имитационное моделирование.**

### **8. Метод теории вероятности.**

### **9. Метод теории игр.**

Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

### **10. Метод аналогий.**

## **2.7 О роли личности руководителя в принятии управленческого решения**

Неизбежна субъективность личностных оценок при ранжировании или расстановке приоритетов в процессе принятия решения. Основа формирования всех управленческих решений — система ценностей ЛПР (лица, принимающего решение). Система ценностей определяет его действия и влияет на выбор решения. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая

определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, в процессе принятия управленческого решения руководитель может остановиться на выборе альтернативы, обеспечивающей соблюдение социально-этических норм, но требующей больших временных затрат.

Среда принятия решения, которая может характеризоваться условиями:

– *определенности*. В условиях определенности принимается относительно немного организационно-управленческих решений. Однако они имеют место. Ситуации с высоким уровнем определенности называют детерминистскими;

– *риска*. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не определены, но вероятность каждого результата может быть рассчитана. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события. Наиболее желательный способ определения вероятности — объективность;

– *неопределенности*. Условия неопределенности, в которых принимаются управленческие решения, характеризуются тем, что не представляется возможным точно оценить вероятность потенциальных результатов. Как правило, такая ситуация складывается при воздействии и необходимости учета большого числа различных сложных и неисследованных факторов, о которых невозможно получить достаточно релевантной информации. Как следствие, невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности вероятность определенного последствия. Для динамичных сфер деятельности, таких как наукоемкая, социально-экономическая, социально-политическая, характерна неопределенность некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющейся среде. В условиях неопределенности руководитель, как правило, использует один из двух подходов. Он может использовать опыт и дополнительную релевантную информацию для анализа проблемы и придания ряду результатов субъективной или предполагаемой вероятности. Другой подход используется в условиях нехватки времени на поиск информации или недостатка средств на ее приобретение. Он заключается в предположении о вероятности событий, основанном на прошлом опыте, логике и интуиции.

**Культурные различия** как фактор принятия решений отражают культурные (национальные) особенности системы управления. Например, в стране может использоваться мягкий или более жесткий подход к выработке и реализации управленческих решений, применяться подходы, имеющие крен в сторону индивидуализма (США) или, наоборот, в сторону национального коллективизма (Япония).

**Информационные ограничения.** Для принятия решения необходимо располагать достаточным, оптимальным или полным объемом информации. Сбор и обработка информации связаны с затратами труда, времени и денежных средств независимо от того, как и где эта информация собирается. Поэтому необходимо с самого начала изначально оценить затраты на получение информации и выгоду от принятого решения.

По определению Норберта Винера, информация — это данные, снижающие неопределенность в знаниях об объекте управления, среде. Вся располагаемая информация по характеру отражения свойств объекта может быть отнесена к следующим трем видам:

1) *подсознательная информация* — формируется на основе опыта предыдущих поколений, собственного опыта и знаний, полученных в процессе обучения, и т.п. С помощью воображения эта информация преобразуется в более или менее формализованный качественный или количественный результат прогноза. Такой подход используется при экспертном прогнозировании. В результате может быть получен качественный (хуже-лучше; больше-меньше и т.п.) или количественный прогноз, план;

2) *предметная информация* — формируется путем описания процесса или состояния объекта. Результат прогнозирования может иметь только качественный характер.

Результатом прогнозирования-планирования на основе этих данных становятся количественные оценки.

При принятии решений используют все названные виды информации. Степень осведомленности об объекте определяется как абсолютным количеством информации каждого вида, так и соотношением названных видов информации. Высокая значимость информационных ресурсов проявляется на всех стадиях принятия и реализации управленческих решений.

**Временные ограничения.** Известно, что с течением времени ситуация может измениться, иногда кардинально, и тогда выбранные критерии принятия решения становятся неактуальными. Поэтому решения следует принимать и исполнять, пока информация и допущения, на которых основаны решения, не устарели и отражают действительное положение вещей, что достаточно трудно реализовать на практике, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Учитывая фактор времени, руководители иногда вынуждены исходить из логических соображений или даже интуиции, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Столь же опасной может оказаться вероятность опережения решением своего времени. Многие компании вкладывали миллионы долларов в новые проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, и обнаруживали, что припозднившиеся и решившие подождать оказывались в выигрыше.

**Поведенческие ограничения.** В силу особенностей психологии личности и характера руководители по-разному оценивают значимость проблемы, ограничения и альтернативные варианты. Такая разница в оценках нередко порождает конфликты и несогласия в ходе разработки и принятия управленческих решений, а также может оказать решающее влияние на выбор варианта решения. Чувство симпатии или антипатии руководителя к работнику может коренным образом повлиять на принятие решения, например, об увольнении сотрудника.

**Взаимосвязь решений.** Выигрыш от принятия управленческого решения в одной сфере может повлечь за собой существенный проигрыш в другой.

Например, решение руководителя об автоматизации производства, в частности внедрении автоматических линий, как правило, предполагает освобождение рабочих мест, а следовательно, и увольнение рабочих. При этом руководитель должен выбирать те решения, которые дают больший выигрыш. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на более высокие уровни власти.

**Фактор сложности.** Сложность исполнения (реализации) принятого решения зависит от того, какова степень охвата различных сфер деятельности фирмы при реализации решения. Чем сложнее решение, тем, как правило, шире круг охвата сфер (материально-техническая, кадровая, организационно-экономическая, маркетинговая, финансовая и т. д.). Чем больше направлений работ и чем больше людей (персонала) вовлечено в сферу реализации, тем сложнее и дороже реализация решений.

**Перспективность действия решения.** Поскольку любой вариант решения наряду с позитивными не исключает и негативных последствий, то необходимо, чтобы позитивные преобладали и способствовали развитию фирмы, выходу ее на более высокий уровень.

**Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений.** При выборе решений, связанных с радикальными нововведениями, как правило, требуются значительные финансовые вложения, средства. Они могут быть собственными и (или) заемными. Важно отслеживать и анализировать соотношение собственных и кредитных средств, с тем чтобы не оказаться в сильной зависимости от внешних источников финансирования.

**Экономическая целесообразность принятия решения.** Данный фактор связан с оценкой затрат и экономического эффекта, экономической выгоды и предполагает анализ соотношения выгоды и затрат.

**Степень риска, связанного с последствиями от реализации решения.** Данный фактор требует применения различных методик оценки рисков (финансовых, экономических и т.д.); соответственно, руководитель должен обладать навыками выполнения такого анализа.

### **Условия и факторы качества управленческих решений**

Факторы, влияющие на качество управленческого решения. Качество, управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

- качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);
- оптимального или рационального характера принимаемого решения;
- своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;

- соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
- квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
- готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Для того чтобы быть эффективным, т.е. достигать некоторых поставленных целей, решение должно удовлетворять ряду требований:

- единство целей — непротиворечивость решения ранее поставленным целям. Для этого должна быть проведена структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обоснованность и правомочность — аргументированность и обоснованность решения, а также соответствие прав и обязанностей органов принятия решения. Аргументы по возможности должны носить формализованный характер (содержать статистические, экономические и другие данные).

Для достижения научной обоснованности и правомочности необходимо обеспечить:

- применение к разработке решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования для каждого решения;
- ясность формулировок — ориентация на конкретного исполнителя;
- краткость формулировок принятого решения — выполнение этого требования повышает конкретность, действенность решений и способствует лучшему усвоению задачи исполнителем;
- гибкость — существование алгоритма достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, описания состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения;
- своевременность и оперативность принятия решений, повышающие ценность принятого решения;
- объективность — менеджеры не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при разработке вариантов решений.

Для этого необходимо:

- получить качественную информацию, характеризующую систему разработки решения;
- обеспечить сопоставимость (сравнимость) вариантов решений;
- обеспечить многовариантность решений;
- достичь правовой обоснованности принимаемого решения;
- возможность верификации и контроля, отсутствие реальных мероприятий по контролю, особенно когда это известно еще на стадии

разработки решений, могут делать всю остальную работу по подготовке и принятию решений бессмысленной;

- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений — использование средств вычислительной техники, что значительно сокращает время разработки решения и повышает его обоснованность;

- ответственность и мотивация при принятии качественного и эффективного решения;

- наличие механизма реализации — содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений.

Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым в эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных (робастным) и гибким — предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, сделают эффективное управленческое решение неэффективным.

### **Цели и критерии оценки управленческих решений.**

Целью называют идеальный результат деятельности в будущем. Целью решения условимся называть те конкретные результаты, которые предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и фиксированном периоде времени. При этом цель всегда лежит вне системы. Она отражает реакцию среды на систему. Качество цели определяет успех или неудачу организационно-производственной системы.

Перечислим известные требования к цели. Цель должна быть:

- недвусмысленно сформулирована и понятна исполнителям;
- измеряема, для этого может быть использована обратная связь;
- реальна и достижима в установленные сроки;

- связана с системой вознаграждения, так как цель должна мотивировать действия исполнителя в необходимом для ее достижения направлении;

- совместима с целями отдельных групп исполнителей;

- формализуема. Формализация целей — процесс очень сложный.

Формальных методов синтеза целей не существует, при этом следует помнить, что формулировка целей носит эвристический характер.

Основная цель для коммерческих организаций — максимизация прибыли. При этом могут формулироваться дополнительные ограничивающие требования, например обеспечение безопасности, недопущение ущерба и т.п.

### **Различают три типа организационных целей:**

- 1) **официальные цели** — определяют общее назначение организации, декларируются в уставе или положении об организации, а также заявляются публично руководителем. Они объясняют необходимость организации для



общества, имеют внешнюю направленность и выполняют важную защитную функцию, создавая организации соответствующий имидж;

2) **оперативные цели** — определяют, чем на самом деле в текущий период занимается организация, и могут не полностью совпадать на конкретный период с официальными целями. Такие цели имеют внутреннюю направленность и призваны мобилизовать ресурсы организации; формой их выражения может быть план работы;

3) **операционные цели** — направляют деятельность конкретных работников и позволяют давать оценку их работе. Они еще более конкретны и измеряемы, чем оперативные, такие цели формулируют в виде конкретных заданий отдельным группам и исполнителям.

Возможна и другая классификация целей:

- стратегические цели;
- цели конкретной бизнес-программы;
- перспективные цели;
- текущие цели;
- оперативные цели.

Цели становятся инструментом управления, когда они определены или сформулированы, известны персоналу, приняты работниками к исполнению.

Формализация целей имеет место при формировании критерия оценки эффективности системы. Сложность систем породила различные варианты определений критерия. Критерий определяют как количественное отражение степени достижения системой поставленных перед ней целей. Однако в менеджменте удобней рассматривать этот термин следующим образом: критерий — правило выбора предпочтительного варианта решения из ряда альтернативных. В соответствии с прогнозной эффективностью можно выделить следующие варианты решений:

- неэффективные, не позволяющие решить проблему;
- рациональные, позволяющие решить проблему;
- оптимальные варианты решения — варианты, позволяющие решить проблему наилучшим образом в определенном критерием смысле или построить наилучшую систему в определенном критерием смысле.

При сравнении вариантов управленческих решений в отсутствие заданного критерия для многопараметрической системы используют другие принципы:

– принцип Парето, в соответствии с которым улучшение качества решения (операции или системы) производится до тех пор, пока улучшаются все параметры эффекта;

– принцип фон Неймана-Моргенштерна, в соответствии с которым хорошим решением считается решение, обладающее внешней и внутренней устойчивостью параметров эффективности. Внутренняя устойчивость множества параметров эффективности достигается их несравнимостью, внешняя устойчивость достигается тогда, когда варианту, не вошедшему в

множество хороших решений, соответствует более предпочтительный, вошедший в состав варианта, признанного хорошим.

Можно утверждать, что множество хороших решений — это совокупность несравнимых решений, улучшить каждое из которых невозможно. Можно только по тем или иным неформализуемым соображениям отдать предпочтение одному из вариантов.

## **2.8 Мастерство публичного выступления руководителя в процессе принятия решения**

Немаловажную роль в эффективном управлении играет мастерство публичного выступления руководителя.

На определенном этапе Вашей карьеры Вы можете оказаться перед необходимостью выступить публично. Это вовсе не означает участие в крупной конференции. Возможно, Вам придется вести заседание или представить доклад на тему менеджмента, или, возможно, поделиться с коллегами углубленными знаниями или особым опытом работы. Какой бы ни была цель выступления, в первый раз оно может стать причиной сильного потрясения.

При внимательной подготовке и нескольких «репетициях», Вы можете предвидеть все возможные трудности и побороть эмоции. Только не принимайте представление как мучительное испытание! Это прекрасный случай повысить свои профессиональные качества и произвести хорошее впечатление.

Речь должна быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, продуманной, логичной и красивой. Речь должна быть правильно составлена в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

### **2.8.1 Планирование и подготовка выступления**

#### **2.8.1.1 Определение целей**

Очень важно знать, чего Вы намерены достигнуть своим выступлением. Спросите себя: «Зачем я выступаю и чего жду в итоге?». Если инициатива исходит не от Вас, необходимо получить точную информацию относительно требований и планов человека, давшего поручение, и убедиться, что они соотносятся с Вашими. Хотя у большинства выступлений много общего, цель может касаться, в некоторой степени того, что и как Вы скажете.

Таблица 12 – Цели выступления

Вид выступления	Примеры	Цель	Ключевые черты
<i>Информационное</i>	Технические доработки. Программа проекта. Годовые итоги.	Сообщить людям то, чего они сейчас не знают.	Конкретность Ясность Точность Объективность
<i>Убеждающее</i>	Определить, чтобы предложение было принято. Продать товар или идею. Заставить людей передумать.	Сделать так, чтобы у людей появилось <i>отношение</i> , которого у них сейчас нет.	Твердость. Гибкость при столкновении с контраргументам
<i>Мотивационное</i>	Вступительная речь при внедрении в компанию. Сбор благотворительных средств Повышение качества	Сделать так, чтобы люди стали действовать не так, как действуют сейчас.	Харизма Доверие Убеждение
<i>Развлечение</i>	Речь по окончании торжества. Гост	Сделать так, чтобы люди развлеклись и почувствовали себя хорошо, независимо от того, что они сейчас чувствуют.	Юмор Краткость Проницательность

### 2.8.1.2 Изучите аудиторию

Следующий шаг в подготовке выступления — подумать о Ваших слушателях. Это им предназначена Ваша речь, и, если Вы желаете достичь успеха, следует «скроить» выступление согласно их потребностям.

#### Что нужно знать?

Важно изучить присутствующих с различных ракурсов.

- *Уровень* — например, социальный или служебный статус, интеллектуалы или нет, образование, возраст и т. д.
- *Их знания о*, или насколько им знакома тема сообщения — напр. выступая на заседании, которое является частью цикла заседаний или ежемесячной встречей, узнайте, что произошло на предыдущих собраниях. Если ваша тема связана с темами предыдущих ораторов, будет полезно узнать, о чем они говорили. Если на предыдущих собраниях были проблемы, планируйте так чтобы избежать ошибок. К кому вы обращаетесь: к экспертам,

общим специалистам или начинающим?

- Их вероятное *отношение* к Вам и Вашей теме. Например, добровольно ли они участвуют или их обязали; предыдущие контакты с Вами: степень личной заинтересованности; насколько они разделяют Ваши цели, или у них есть собственные.

- Величина аудитории.

Величина аудитории в большой степени определяет стиль выступления. Величина влияет на методы, привлечение наглядных демонстраций и уровень формальности. В любом случае, независимо от численности слушателей, следует одинаково заботиться о планировании и подготовке.

В маленьких группах *от трех до пяти* человек выступление будет относительно неформальным, и представляется неуместным использование полного шаблонов текста или чтение доклада. Лучший способ выступать перед маленькими группами — находиться поблизости, в углу или в конце стола. Если группа немного больше, до десяти человек, можно сесть перед аудиторией. При общении с не крупной аудиторией не следует забывать о личностях присутствующих, об их интересах и чувствах — как для достижения максимального успеха, так и во избежание случайных обид.

В присутствии *десяти - тридцати* человек, по-прежнему не забывая об индивидуальности, стиль выступления будет формальнее, а наглядные пособия — проектированы или очень крупно написаны.

Когда присутствуют *от тридцати до ста* человек, личности исчезают и Вы общаетесь с коллективом. Необходима формальность и высокий уровень качества и видимости наглядных пособий. Анонимность, черта больших групп, может привести к беспорядочному массовому поведению.

Выступления в присутствии *ста и более* человек требуют отдельного подхода в смысле размещения, видимости оратора, видеотехники, света, микрофонов и т. д. Было бы уместно привлечение профессионального сценического дизайнера. Необходимо очень специфическое решение относительно контакта публики с докладчиком, поскольку известно, что, по мере роста числа людей, уменьшается их удовлетворение.

### **Как узнать?**

Изучение можно провести путем общения с организатором встречи или заседания; с членами аудитории; с ораторами, контактировавшими сданной публикой; с личными знакомыми слушателей — секретарши, коллеги и т. д.

### **2.8.1.3 Структура выступления**

Любому выступлению нужна структура. После ее определения начальные стадии планирования (сбор данных и их обработка) окажутся значительно проще. Структуру также стоит довести до сведения аудитории, поскольку слушающие запоминают легче при взгляде на целостную форму выступления. Чтобы помочь публике передвигаться по структуре вместе с Вами, употребите слова, которые создадут мысленные «параграфы». Например, можно

резюмировать отрезок речи, плавно переходя к следующему («Мы просмотрели возможные площади для установки центра подготовки. Давайте сделаем шаг вперед и детально рассмотрим наиболее выгодный вариант.»). Хорошее «параграфирование» поможет аудитории понять, что Вы хотите сказать, а в итоге — не только лучше запомнить изученное, но и подготовиться к тому, что Вы скажете дальше.

Легко заметить, что все успешные выступления основаны на простой структуре из трех частей:

*Начало*

*Середина*

*Заключение*

Последующее построение зависит от глобальных объективов выступления. Ниже предлагается микро-структура, рекомендуемая для самых распространенных целей.

Исходя из этого, мотивирование и убеждение были скомбинированы, поскольку их цели очень схожи

Таблица 13 - Структура выступления

Структура	Убедить / мотивировать	Информировать	Развлечь
<i>Начало</i>	<i>Цель</i> Назовите проблему/ ситуацию. Сделайте ее личной, связав с потребностями аудитории.	<i>Введение</i> Что нужно пройти? Почему необходимо, чтобы они знали – свяжите с объективами. Создайте личную связь слушателей с предстоящей работой.	<i>Вовлечение</i> Завоевание внимания Воздействие: - невербальное - юмористичное - «скандальное»
<i>Середина</i>	<i>Возможности, предложения</i> Каковы альтернативы? Что предлагаете? Аргументы «за» и «против»	<i>Фокусировка на проблемах</i> Разделите тему на логические сегменты. Предоставьте детали. Будьте конкретны.	<i>Украшение</i> Анекдоты Материальный/ богатый
<i>Заключение</i>	<i>Планирование</i> Кому и что	<i>Интеграция</i> Свяжите отрезки информации, получив емкое резюме и синтез, снова напомните о работе/ ответственности.	<i>Эпитафия</i> Последний раз сформулируйте утверждение, сделав упор на мысли, которая должна остаться со слушателями.

### **1 Начало**

Если Вы не известны аудитории, Вы должны представиться, сказать, кто вы, какую должность занимаете, над чем работаете, какой у Вас опыт.

В большинстве случаев следует объяснить, зачем Вы здесь. Возможно, ведущий заседание представил Вас, но всегда будьте готовы уточнить.

На этом этапе нужно решить и другие практические проблемы, относительно устройства и допустимости вопросов. Опытные ораторы могут сделать впечатляющее и поразительное введение — действительно, сказанное в первых словах запомнится лучше всего. Хорошее начало поможет аудитории сконцентрировать внимание на Вас и установит связь между слушателями и докладчиком, заинтересовав присутствующих Вашей целью.

В добавление к общему вступлению, данная часть выступления может быть использована для создания рабочей атмосферы и/или чтобы доказать, что Вам знакома суть проблемы. Для этого может быть достаточно одного-двух предложений — например, в свадебном тосте напомните гостям, зачем они там находятся (!) или как встретились молодые; в бизнесе-обстановке можно обратиться к деталям, синтезировать суть проекта или проблемы. В любом случае, исходите из состава аудитории.

Итак, начало должно содержать:

Кто я такой (имя/положение/организация и т.д.)

Контекст моего появления здесь

Название выступления

Его цели

Продолжительность выступления

Какого рода участие аудитории ожидается

Видно/слышно ли Вас из задних рядов

Административные вопросы.

## **2 Середина**

Это начинка, или содержание выступления (но не обязательно) и может содержать некоторые детали. В отличие от «начала», где существуют ключевые моменты, применимые почти ко всем выступлениям, формат данного отрезка определяется исходя из цели.

Если Вы выступаете в деловом окружении с целью убедить людей, возможно, понадобится привести веские аргументы, выявляя выгодные и менее эффективные стороны. Если Вы намерены изменить (товар или отношение), в мотивационной речи покажите, почему нежелательно продолжение настоящего положения дел. Когда нужно всего лишь поднять настроение, на этом этапе примените юмор.

## **3 Заключение**

Заключительная часть выступления должна содержать кульминацию. Следует заново собрать все сказанное и оставить аудитории ясное послание. Хотя заключение может содержать короткое резюме, не надо просто повторять в нем уже использованный материал/часть материала. Уместна краткость и содержательность. Вне зависимости от того, что еще из выступления запомнит аудитория, вложите в заключение то впечатление, которое Вы желаете, чтобы они унесли домой. В бизнесе-презентации этого можно достигнуть, представив план действий, которому последуют присутствующие, или серию рекомендаций и предложений. Можно выбрать форму простых утверждений или добавить к каждому утверждению резюмированные аргументы. Возможно,

определенное действие должны совершить Вы — например, раздать письменные материалы или вручить подарок. Если это тост, самое время «поднять бокалы».

Если Вы успешно начали выступление и продолжили, удерживая внимание слушателей, тогда важно создать логическое заключение, которое замкнет «круг» Вашего выступления.

Внимательно выбирайте слова. Впрочем, как бы Вы не выражались, главное, чтобы у публики не оставалось сомнений относительно того, что Вы закончили говорить.

Если Вы выступаете на конференции или курсе лекций, будет вежливо подготовить аудиторию к следующему оратору, проинформировав ее о том, чего от нее ожидают, например: «После пятнадцатиминутного перерыва, г-н Икс будет говорить о... Просьба вернуться на места.»

Таблица 14 - Композиция ораторской речи

Элементы	Назначение	Целевые действия	Приемы и средства
1	2	3	4
<b>ВСТУПЛЕНИЕ</b>			
Зачин	Подготовить аудиторию к восприятию	Завладеть вниманием, возбудить интерес, заставить слушать, вызвать доверие, дисциплинированность	Что-нибудь удивительное, случай, факт, история, приятная неожиданность, юмористическое замечание, обращение и другие «крючки»
Завязка мысли	Поставить проблему	Показать актуальность темы, выявить противоречие, объяснить тезис, заинтриговать новым материалом	Прием сопереживания, парадоксальная ситуация, драма идей и людей, контрастное положение
Изложение	Довести план до аудитории	Обеспечить понимание цели общения, наметить перспективу, сориентировать слушателей	Обращение к интересам, потребностям людей, краткое описание, ссылки на социальные задачи, документы
<b>ГЛАВНАЯ ЧАСТЬ</b>			
1-й вопрос	Представить предмет	Раскрыть основное понятие, показать структуру (элементы и связи)	Определение (дефиниция), деление понятия, трактовка, опорная схема, сигнал, образ, картина
2-й вопрос	Довести сущность до понимания	Выдвинуть тезис и обосновать новое знание, дать оценку элементов речи, опровергнуть антитезис	Доказательство (методы мышления и способы убеждения), взгляды, мнения, свойства, аргументы, факты, приемы критического анализа
3-й вопрос	Дать установку на деятельность	Связать теорию с жизнью (практикой), предложить решения	Данные экспериментов, показательные примеры, официальные установки

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>			
Напоминание	Закрепить мысль	Напомнить основной тезис, дать понять, что мысль доказана, усилить впечатление	Возвращение к проблеме, самый сильный аргумент, факт, афоризм, крылатая фраза, мудрое изречение
Обобщение	Убедиться, что цель достигнута	Подвести к заключению, добиться одобрения и принятия мысли	Подытоживающие утверждения, эмоциональные средства, яркий пример, цитата
Пожелание	Направить деятельность аудитории	Поставить задачи, мобилизовать людей, сориентировать их, призвать к решению	Перспективы, обращение, лозунг

## 2.8.2 Невербальные средства при выступлении

На конечный итог выступления значительно влияет то, как докладчик спроектирует свое появление — голос, поведение и, в известной степени, стиль одежды.

Проявления невербального поведения могут быть в равной степени открытыми и очень переменчивыми. Зачастую люди подают сигналы бессознательно. Умея «читать» знаки невербального общения. Вы научитесь не только себя контролировать, с тем, чтобы не посылать присутствующим нежелательных сигналов, но и использовать их для повышения общего успеха своего выступления.

Наиболее важными для мастерства выступления зонами невербального общения являются: управление голосом, выражение лица, взгляд, жесты, осанка и одежда.

### 1 Применение голоса

Голос и его использование составляют очень эффективный способ общения с публикой. Так можно гораздо лучше, чем словами, передать оттенки чувств и эмоций. При умелом управлении модуляциями можно стимулировать и повышать внимание слушателей, равно как и монотонное бормотание наводит скуку и представляет неинтересным даже самое свежее содержание, «отключая» аудиторию.

Вариации голоса могут совершенно изменить смысл фразы или утверждения, и даже речи в целом. Во время выступления можно успешно контролировать голос в следующих его аспектах: тональность, темп, интонация, скорость, паузы, объем, акцент

#### *Тональность*

Можно передать свои чувства и эмоции посредством тона. Низкая тональность указывает на спокойствие и уверенность говорящего. Высокая



тональность труднее воспринимается и создает впечатление нервозности. Ее вполне возможно сознательно понизить.

Изменив тон производят впечатление искренности, ярости, дружелюбия, холодности, подчиненности, высокомерия и т.д. Обычно, повышенный тон толкуется как веселый, пониженный — как опечаленный, а ровный считают признаком нейтрального равнодушия.

### *Интонация*

Варьируемая интонация способна многим дополнить сказанное. Можно произнести «да» — так, чтобы оно означало «нет», и «нет» — равное «может быть», Попробуйте и убедитесь сами.

### *Скорость*

Слишком быстрая речь — распространенная проблема докладчиков. Нервозность доводит порой людей до такой скорости, когда уже ничего нельзя понять. С другой стороны, управление скоростью, попеременно медленный и ускоренный темп речи придают сказанному желаемый оттенок. Быстрый ритм указывает на важность и срочность темы, а замедленный — на проникновенность и пафос.

*Пауза* представляет собой очень полезный вид тактики. Она может держать слушателей в напряжении относительно того, что последует, или дать время на «переваривание» важной информации. Перед сменой сюжета она обращает внимание аудитории на переход к другой теме. Также пауза, особенно в сопровождении уверенного взгляда на публику, позволяет докладчику собраться с мыслями. Однако слишком продолжительная пауза опасна: может показаться, что говорящий неуверен в себе или просто забыл слова. Кроме того, во время продолжительных пауз люди начинают перешептываться.

### *Объем*

Несомненно, важно, чтобы аудитория слышала, но объем голоса создает также впечатление уверенности в себе. Людей, говорящих тихо, воспринимают как застенчивых. В то же время, слишком громкая речь может отстранить публику. Вариации объема следует использовать для упора на что-либо, повышая голос и понижая его до шепота.

### *Акцент*

Существует больше мнений относительно местного акцента. В целом, предпочтительно употребление «чистого» литературного языка без диалектальных оттенков, особенно в больших публичных выступлениях. Главный вопрос, который следует себе задать — «Поймут ли меня слушатели?»

Все вышеизложенные аспекты применения голоса можно изменить, развить или конструктивно применить для улучшения выступления. Также все они поддаются упражнению: полезно будет записать свой голос во время одной из первых репетиций и, прослушав, внести необходимые корректировки.

## **2 Выражение лица**

Пожалуй, лицо — важнейшая зона невербального общения, ведь оно выражает более тысячи слов. Его можно использовать целиком или разные

части будут выражать разные чувства: брови, глаза, рот, нос. Цвет кожи стоит также принять во внимание, некоторые бледнеют от волнения, другие краснеют. Порой лицо передает не желаемые сигналы, и потому следует строго следить за мимикой во время выступлений

Выражение лица может отражать настроение говорящего, а также подчеркивать содержание слов. Читая его, легко понять такие чувства как счастье, удивление, страх, грусть, отвращение, презрение и интерес. Согласие передают улыбкой, так же как несогласие — нахмурив брови.

Упражняясь, можно научиться показывать на лице желаемые чувства, даже если Вы их не переживаете в данный момент; так воздействуют не только на аудиторию, но и на собственное настроение. Например, улыбаясь при волнении, Вы не только демонстрируете публике свою уверенность, но и придаете ее себе самому. Губы, изогнутые уголками вверх, обычно воспринимаются как знак дружелюбия и хорошего настроения, в то время как напряжение мышц вокруг рта считают знаком агрессивности и/или решительности.

### **3 Визуальный контакт**

Когда заходит речь о выражении эмоций, глаза признаны как самая сильная часть тела и, в этом смысле, наиболее трудно контактируемая. Людям свойственно глядеть друг другу в глаза и говорить, счастливы ли они или грустны, и т. д.

Вообще люди предпочитают смотреть на тех, кто им нравится, скорее, чем на неприятных им личностей, и потому тем, кто не глядит на собеседника, приписывается отрицательное отношение. Это знаменательно на тех выступлениях, где взгляд докладчика скользит вокруг, не останавливаясь на слушателях.

Во время выступления следует достигнуть визуального контакта и поддерживать его, соблюдая следующие правила:

- окиньте публику долгим взглядом в начале выступления (это помогает, если Вы уже начали говорить и не нуждаетесь в заметках);
- бросайте взгляд на аудиторию в начале и в конце каждой фразы (это поможет людям понять, что Вы закончили одно предложение и начинаете другое);
- смотрите на лица людей, не на их тела (*даже* если Вас задевает их одежда или поведение);
- не фиксируйте взгляда на человеке, передающем Вам положительные сигналы (улыбка или кивок). Он может ощутить себя стесненным, а остальные почувствуют себя исключенными;
- не исключайте никого. В случае небольшой группы, это означает способность охватить всех взглядом при круговом движении головы или глаз.

### **4 Жесты**

Жесты — главным образом, при участии рук — предоставляют обширные возможности невербального общения. Их можно использовать тремя способами:

- для поддержки вербального общения: например, кивок при утверждении, жесты привлечения внимания руками.

- для отрицания сказанного — кивок при произнесении «НЕТ», а независимо от слов — эти зачастую бессознательные жесты, вроде нервного движения руки, могут отвлекать публику.

Отдельные жесты обладают общим значением (например, указательный палец, направленный на «меня и других» и т. д., означающий *я/ты/мы, да или нет, вверх/вниз*)

Оттенки смысла можно передать интенсивностью жеста.

У докладчиков часто встречаются общие жесты, которых следует избегать, поскольку они являются знаком беспокойства и могут войти в привычку, например углубленные в карманы руки, перезвон мелочью в карманах, выстукивание пальцами по столу, покачивание указкой или линейкой, теребление одежды или волос.

Чтобы помочь себе избавиться от отвлекающих движений, следует рассмотреть и запланировать жесты с целью использовать их для смыслового обогащения речи. Сопровождаемые мимикой жесты могут стать сильнейшим средством общения. Следовательно, в жестах нужно упражняться.

По мере возможностей, видеозапись предоставляет наилучшее средство, чтобы проследить за эффектом собственных жестов (как запланированных, так и невольных), но их можно повторять также и перед зеркалом.

## **5 Позиция**

Позиция — это продолжение жестов в расчете на глобальный эффект.

В разных культурах отдельные позы являются носителями разного смысла. Например, приближение в пространстве и прикосновение приемлемы и уместны в арабском, но не английском окружении. Прежде чем выступать в чужой стране, будет уместно проинформироваться относительно традиций и обычаев.

Общее значение позиций, которые принимают во время выступлений'

*Доминирование:* прямая осанка со слегка откинутой головой. *Расслабление:* асимметричное положение без мускульного напряжения. *Нервозность /беспокойство:* прогулки по комнате. *Формальность:* расположение позади кафедры или стола. Зачастую уместно начать выступление из-за стола и продолжить, прогуливаясь перед ним. Резюмируя, можно выиграть движением назад. *Неформальность:* сидение на стуле или стоя, опираясь на стол. *Уверенность в себе:* прямая осанка со слегка разведенными ногами.

Неопытные докладчики часто не сознают своей позиции и порой не замечают что своим видом передают шаткость и разбитость. Позицию выбирают скорее для удобства, нежели для сообщения чего-либо. Полезно попросить друга или коллегу сказать Вам о впечатлении, которое производит Ваша позиция, и внести необходимые корректировки.

### **РЕЗЮМЕ:**

- Проанализируйте аудиторию, среду, мотивы собрания.
- Установите цели, название, «красную нить».

- Подготовьте эскиз структуры и потом запишите ее.
- Безупречно отредактируйте текст.
- Подготовьте сопроводительный материал.
- Не беритесь за слишком многое.
- Повторяйте.
- Доведите до минимума употребление заметок.
- Идентифицируйтесь с аудиторией — одежда, манеры.
- Проверьте место встречи — звук, помещения.
- Начните хорошо! Не спешите, удобно устройтесь.
- Пользуйтесь наглядными пособиями.
- Изучайте реакцию публики, внимательно следя за ней.
- Спроецируйте свой голос.

Таблица 15 - Композиция ораторской речи

Элементы	Назначение	Целевые действия	Приемы и средства
1	2	3	4
<b>ВСТУПЛЕНИЕ</b>			
Зачин	Подготовить аудиторию к восприятию	Завладеть вниманием, возбудить интерес, заставить слушать, вызвать доверие, дисциплинированность	Что-нибудь удивительное, случай, факт, история, приятная неожиданность, юмористическое замечание, обращение и другие «крючки»
Завязка мысли	Поставить проблему	Показать актуальность темы, выявить противоречие, объяснить тезис, заинтриговать новым материалом	Прием сопереживания, парадоксальная ситуация, драма идей и людей, контрастное положение
Изложение	Довести план до аудитории	Обеспечить понимание цели общения, наметить перспективу, сориентировать слушателей	Обращение к интересам, потребностям людей, краткое описание, ссылки на социальные задачи, документы
<b>ГЛАВНАЯ ЧАСТЬ</b>			
1-й вопрос	Представить предмет	Раскрыть основное понятие, показать структуру (элементы и связи)	Определение (дефиниция), деление понятия, трактовка, опорная схема, сигнал, образ, картина
2-й вопрос	Довести сущность до понимания	Выдвинуть тезис и обосновать новое знание, дать оценку элементов речи, опровергнуть антитезис	Доказательство (методы мышления и способы убеждения), взгляды, мнения, свойства, аргументы, факты, приемы критического анализа

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
3-й вопрос	Дать установку на деятельность	Связать теорию с жизнью (практикой), предложить решения	Данные экспериментов, показательные примеры, официальные установки
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>			
Напоминание	Закрепить мысль	Напомнить основной тезис, дать понять, что мысль доказана, усилить впечатление	Возвращение к проблеме, самый сильный аргумент, факт, афоризм, крылатая фраза, мудрое изречение
Обобщение	Убедиться, что цель достигнута	Подвести к заключению, добиться одобрения и принятия мысли	Подытоживающие утверждения, эмоциональные средства, яркий пример, цитата
Пожелание	Направить деятельность аудитории	Поставить задачи, мобилизовать людей, сориентировать их, призвать к решению	Перспективы, обращение, лозунг

## 2.9 Диагностика эффективного управления и успешного руководителя

### Методика «Каковы ваши способности к управлению?»

**Инструкция.** «Ответьте, пожалуйста, на поставленные вопросы, выбрав один из предложенных вариантов ответа. Оцените ваши ответы в баллах в соответствии с таблицей и просуммируйте набранное количество баллов. Определите уровень ваших способностей к управлению, соответствующий полученной сумме баллов».

1. *Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить группой сотрудников старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасаетесь в этом случае:*

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что вас будут игнорировать и будут оспаривать принимаемые вами решения;
- в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. *Если вас в каком-то деле постигнет крупная неудача, то вы:*

- а) постараетесь утешиться («подумаешь, бывает и хуже»), считая случившееся несущественным;
- б) начнете раздумывать: а нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или на объективные обстоятельства;
- в) анализируете причины неудачи, оценивая, в чем был собственный промах и как исправить дело.

3. *Какое из перечисленных далее сочетаний качеств наиболее подходит вам:*

- а) общительный, впечатлительный, добродушный, послушный;
- б) приветливый, настойчивый, энергичный, решительный;
- в) трудолюбивый, уверенный в себе, сдержанный, логичный.

4. *Вы считаете, что большинство людей:*

- а) любят работать хорошо и старательно;
- б) добросовестно работают только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
- в) рассматривают работу как необходимость, не более.

5. *Руководитель должен быть ответствен:*

- а) за поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);
- б) за отличное и своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

6. *Вы являетесь руководителем подразделения и должны представить «наверх» план определенных работ. Как вы поступите:*

- а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;
- б) выслушаете мнение подчиненных, а в план включите только те предложения, которые согласуются с вашей точкой зрения;
- в) поручите составить план подчиненным и без поправок представите его руководству;
- г) проект плана разработаете вместе со специалистами, после чего доложите о нем руководству, обосновывая его положения.

7. *На ваш взгляд, наилучших результатов достигает руководитель, который:*

- а) бдительно следит за тем, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задачи;
- б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй, но проверяй»;
- в) заботится о работе, но не забывает и о тех, кто ее выполняет.

8. *Работая в коллективе, считаете ли вы ответственность за свою работу равной ответственности за итоги работы всего коллектива:*

- а) да;
- б) нет.

9. *Ваш взгляд либо поступок встречен другими критически. Как вы будете себя вести:*

- а) не поддаваясь мгновенной защитной реакции, сумеете трезво оценить все «за» и «против»;
- б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущество своего взгляда;
- в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть свою досаду, обидитесь и рассердитесь;
- г) промолчите, но поступать будете по-прежнему.

10. *Что приносит больший успех:*

- а) премирование;
- б) наказание.

11. *Хотели бы вы:*

- а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;
- б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;
- в) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. *Хотели бы вы принимать самостоятельные решения:*

- а) да;
- б) нет.

13. *Если вы должны принять важное решение, то:*

- а) стараетесь сделать это безотлагательно, а сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;
- б) делаете это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями, а не лучше ли было сделать это так или иначе;
- в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

**Интерпретация.** Просуммируйте ваши баллы, пользуясь таблицей.

Таблица 16 – Таблица баллов

Номер вопроса	Баллы за вариант ответа			
	а	б	в	г
1	0	2	4	-
2	2	0	6	-
3	0	3	2	-
4	6	2	0	-
5	3	6	-	-
6	3	0	1	6
7	3	6	4	-
8	6	0	-	-
9	6	2	0	0
10	3	0	-	-
11	3	5	0	-
12	3	0	-	-
13	6	3	0	-

Если вы набрали:

**25 баллов и менее** — у вас незначительные задатки к управленческой деятельности;

**26-35 баллов** — у вас средний уровень способностей к управлению;

**36-45 баллов** — у вас способности к управлению выше среднего уровня;

**46-55 баллов** — у вас хорошие способности к управлению;

**56 баллов и более** — у вас отличные способности к управлению.

## Методика «Способность к лидерству» (Р.С. Немов)

Испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по результативности ответов делается вывод, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да, б) нет
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?  
а) да, б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да, б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да, б) нет
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?  
а) да, б) нет
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да, б) нет
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да, б) нет
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
а) да, б) нет
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?  
а) да, б) нет
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
а) да, б) нет
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?  
а) да, б) нет
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?  
а) да, б) нет
13. Считаете ли вы себя мечтателем?  
а) да, б) нет



14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?  
а) да, б) нет
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?  
а) да, б) нет
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:  
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;  
б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17. С каким из этих двух мнений вы согласны:  
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;  
б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?  
а) с покорными людьми;  
б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?  
а) да, б) нет
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?  
а) да, б) нет
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?  
а) да, б) нет
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?  
а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;  
б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?  
а) да, б) нет
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?  
а) да, б) нет
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?  
а) да, б) нет
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?  
а) самый компетентный человек;  
б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да, б) нет

28. Уважаете ли вы дисциплину? а) да, б) нет

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?

а) промолчу;

б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да, б) нет

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да, б) нет

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

а) согласен;

б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да, б) нет

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да, б) нет

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да, б) нет

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да, б) нет

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да, б) нет

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да, б) нет.

**Интерпретация.** В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл.

**Ключ:** ответы «а» в вопросах 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 34, 37,

39, 41, 42, 43, 44, 46, 48;

ответы «б» в вопросах 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 33, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

Если сумма баллов оказалась до 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 36 до

40, то качества лидера выражены сильно.

Если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек как лидер склонен к диктату.

## Методика «Эффективность лидерства» (Р.С. Немов)

Эта методика, оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности.

По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?  
а) да, б) нет
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?  
а) да, б) нет
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?  
а) краткий, ясный, точный;  
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?  
а) да, б) нет
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?  
а) да, б) нет
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?  
а) да, б) нет
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?  
а) да, б) нет
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?  
а) да, б) нет
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?  
а) да, б) нет
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?  
а) да, б) нет
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?  
а) да, б) нет
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?  
а) да, б) нет
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?  
а) да, б) нет
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать в работе положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных?

а) да, б) нет

15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?

а) да, б) нет

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?

а) да, б) нет

17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?

а) да, б) нет

18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?

а) наедине;

б) в присутствии других.

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?

а) да, б) нет

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

а) да, б) нет

21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?

а) да, б) нет

22. Раскрываете ли вы подчиненным значение выполняемой ими работы для общего дела?

а) да, б) нет

23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?

а) да, б) нет

24. Есть ли у вас план повышения своей профессиональной квалификации; либо уровня общего образования?

а) да, б) нет

25. Существует ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?

а) да, б) нет

26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?

а) да, б) нет

27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?

а) да, б) нет

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?

а) да, б) нет

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

а) да, б) нет

30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?

а) да, б) нет

31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?

а) да, б) нет

32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?

а) да, б) нет

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?

а) да, б) нет

34. Относитесь ли вы к своим подчиненным с вниманием и уважением?

а) да, б) нет

35. Уверены ли вы в себе?

а) да, б) нет

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

а) да, б) нет

37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?

а) да, б) нет

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.?

а) да, б) нет

39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?

а) да, б) нет

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?

а) да, б) нет.

**Интерпретация.** За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») — 0 баллов.

*Замечание.* Если эта методика используется для самооценки руководителя, то возникает опасность искажения результатов вследствие субъективной установки показать себя в лучшем свете или просто недостаточного осознания человеком своих особенностей. Поэтому данный опросник рекомендуется вместе с руководителем предлагать его подчиненным, а затем обобщать полученные результаты.

Если испытуемый получит от 30 до 40 баллов, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 11 до 29, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась 10 и меньше, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем коллектива.

## Методика «Руководитель глазами подчиненных»

Методика предназначена на выявление образа руководителя в глазах подчиненного. Успех руководителя во многом зависит от его умения построить правильные отношения с подчиненными. Доверие к руководителю, признание его авторитета, хороший деловой контакт, близость к людям обеспечивают хороший климат и дисциплину в организации.

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой начальник—подчиненный (НП). Шкала.

Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

**Интерпретация.** С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

– *компетентность руководителя, его профессиональное мастерство* (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);

– *эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность* (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

– *требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными* (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель — отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель — справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель — чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня — закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет.
11. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем — одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.

17.Руководитель всегда понимает мое настроение.

18.Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.

19.Руководитель зря не накажет.

20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ оценивается в один балл. Для руководителя интересен не только суммарный показатель, но и показатели по каждому параметру. Чем выше итоговый показатель по шкале или по любому компоненту, тем выше совместимость испытуемого с руководителем, тем благоприятнее складываются их отношения с точки зрения испытуемого.

### **Методика «Способны ли вы стать руководителем?»**

**Инструкция:** «Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер и рядом буквенное обозначение того варианта ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранную вами в результате самооценки. В зависимости от полученного результата вы можете ответить на вопрос, способны ли вы стать руководителем и на сколько ярко эта способность выражена».

1 Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше вас по возрасту. В этом случае вы бы опасались:

а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;

б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;

в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам бы хотелось.

2. Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:

а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь рассеяться, например, на концерт;

б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;

в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах или как исправить дело;

г) испытаете отчаяние, впадете в депрессию, у вас «опустятся руки».

3. Какое из ниже перечисленных качеств или черт наиболее подходит вам:

а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный;



4. Считаете ли вы, что большинство людей:
- а) любят работать хорошо и старательно;
  - б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
  - в) считают работу необходимостью, не более.
5. Руководитель должен нести ответственность за:
- а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);
  - б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны начальники и подчиненные).
6. Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны в течение недели представить вышестоящему начальству план определенных работ. Как вы поступите?
- а) составите проект плана, доложите о нём начальству и попросите поправить, если что не так;
  - б) выслушаете мнение подчиненных, специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;
  - в) поручите составить проект плана подчинёнными не станете вносить в него никаких существенных поправок, пошлав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;
  - г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.
7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:
- а) бдительно следит, чтобы все подчинённые точно выполняли свои функции и задания;
  - б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом: «Доверяй, но проверяй»;
  - в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.
8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?
- а) да;
  - б) нет.
9. Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как вы будете вести себя?
- а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;
  - б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своего воззрения;

в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените, поступать будете по-прежнему.

10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?

а) поощрение;

б) наказание.

11. Хотели бы вы:

а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;

в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Любите ли вы принимать самостоятельные решения?

а) да;

б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:

а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;

б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «а не лучше ли было сделать иначе»;

в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Таблица 17 – Таблица баллов

Вариант ответа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	-	-	-
г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

Теперь по таблице определите набранное число очков. Объективный результат вы получите лишь в том случае, если на поставленные вопросы отвечали с предельной откровенностью.

## **Интерпретация результатов**

**Если вы набрали больше 40 баллов:** значит, у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях делает все возможное для оказания помощи словом и делом.

**Если вы набрали от 10 до 40 баллов, то вы:** могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали разного рода советы, невзирая на то, есть ли в этом необходимость.

**Если вы набрали менее 10 баллов, то:** скажем откровенно, что у вас мало шансов достичь успеха в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, нужно обрести веру в людей и самого себя.

## **Методика «Оценка стиля управления»**

Предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей; обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю т.к. не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчинённых неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни плохого, ни хорошего.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, что бы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль за своими чувствами.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и моими функциональными обязанностями

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

34.Самое трудное для меня — это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

35.Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

36.Я думаю, что управление людьми должно быть гибким — подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

37.Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

38.Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

39.Родители заставляли меня подчиняться.

40.Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

41.Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

42.Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

42.Я всегда добиваюсь отказаться выполнять задание, которое считал неразумным.

43.Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

44.Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

45.Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

46.Главное в руководстве — распределить обязанности.

47.Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.

49.Подчиненные — безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50.Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51.Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52.Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53.Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54.Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

55.В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56.Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57.Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58.Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59.Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60.Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Таблица 18 -Ключ-таблица к тесту СУ

Стиль управления	Номера утверждений	Сумма ответов
Авторитарно-единоличный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24,25,30,31,36,37,42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пассивно-попустительский	2, 5, 8, 11, 14, 17,20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41,44,47,50,53,56, 59	
Едилично-демократический	3,4,9, 10, 15, 16,21, 22, 27, 28, 33, 34, 39,40,45,46,51,52, 57,58	

**Интерпретация.** Точно определить стиль управления с помощью данного теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной: минимальной (0—7), средней (8—13), высокой (14—20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет более гибкие методы работы с людьми.

Для более полной характеристики индивидуального стиля и последующего совершенствования его можно руководствоваться следующими пояснениями.

### **Характеристика индивидуального стиля управления**

#### *Авторитарно-единоличный*

*Минимальная (0—7):* проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчинённых.

*Средняя (8—13):* отражает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

*Высокая (14—20):* раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнением.

### *Пассивно-попустительский*

*Минимальная (0—7):* проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

*Средняя (8—13):* отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

*Высокая (14—20):* показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

### *Единолично-демократический*

*Минимальная (0—7):* свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

*Средняя (8—13):* раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчиненных, развивать коллективное мнение.

*Высокая (14—20):* отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе.

## **Методика «Оценка предрасположенности к управленческой деятельности»**

Эта методика позволяет получить информацию о предрасположенности к управленческой деятельности, зависящей от биологически и генетически закрепленных типологических признаков.

Методика предусматривает проведение трех проб.

- Определение ведущего глаза.

- Переплетение пальцев.
- Скрещивание рук.

*Проба «определение ведущего глаза».* Необходим лист белой бумаги размером 5x10 см с отверстием 1x1 см в центре. Фиксируйте предмет, находящийся на расстоянии 2—3 метров, глядя на него через отверстие в листе бумаги двумя глазами (лист надо держать на расстоянии 30—40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрытии которого предмет исчезает из поля зрения.

*Проба «переплетение пальцев».* Переплетите быстро, не задумываясь, пальцы. Повторите процедуру несколько раз. Если сверху всегда оказывается большой палец правой руки, то она у вас преобладает. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущая рука, соответственно, — левая.

*Проба «скрещивание рук» (или «поза Наполеона»).* Скрестите быстро, не задумываясь, руки на уровне груди. Если правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, ведущей является правая рука и наоборот.

**Интерпретация.** Исследования, проведенные среди большого количества руководителей по данной методике, позволили прийти к следующим выводам. В группе «лучших» руководителей наблюдались такие три профиля типичических особенностей:

- сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-Л-П);
- сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-П-П);
- сочетание левого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и левого типа скрещивания рук (тип Л-Л-Л).

Средней психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили П-Л-Л, Л-П-П, Л-П-Л, низкой — соответственно Л-Л-П и П-П-Л.

Отмечается, что руководители с левым ведущим глазом более консервативны и скептически, чем с правым. Они мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражено стремление к признанию, они более агрессивны и устремлены к независимости. «Левоглазые» более тревожны, более эмоциональны, менее устойчивы к стрессу, менее адаптивны, хотя и более активны.

«Правоглазые» являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивно, они социабельнее и кон-тактнее, чем «левоглазые». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше — в единении.

Работники с правым типом переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них ярче выражена самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности. С левым типом — более социабельные, доверчивы, уступчивы и терпимы. У них ярче выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».



## Методика «Биполярная оценка способностей к лидерству»

Метод биполярной оценки способностей к лидерству основывается на умении видеть положительные или отрицательные качества у людей, быть категоричным в своем решении и принципиальным в суждении о них. Если испытуемый склонен воспринимать даже плохих людей лучше, чем они есть на самом деле, или проявлять нерешительность в оценке людей, то это может быть одним из признаков отсутствия у них лидерских качеств.

Испытуемому предлагается сделать мысленный отбор из числа своих знакомых двух человек: одного — наиболее положительного, подходящего для совместной деятельности, а другого — наименее подходящего для совместной деятельности. Фамилии этих кандидатур нужно вписать в анкету, в которой слева проставить положительные качества, а справа — отрицательные.

Последовательно просматривая все десять качеств, испытуемый анализирует их применительно к каждой кандидатуре, выставляя слева оценки более подходящему, а справа — менее подходящему человеку. Причем оценки нужно выставлять по полной шкале: 5 — если качество имеет высокий уровень развития; 4 — если качество хорошо развито; 3 — если качество неопределенно; 2 — если качество развито плохо и проявляется в отрицательном смысле; 1 — если качество постоянно проявляется как отрицательное.

После выставления оценок испытуемый подсчитывает сумму баллов более подходящей кандидатуре и отдельно сумму баллов менее подходящей кандидатуре. Затем из первой суммы вычитает вторую сумму и отмечает в анкете показатель лидерства.

Впоследствии, просматривая заполненную анкету, необходимо проанализировать оценки и показатель лидерства. Чем выше его значение, тем вероятнее у испытуемого наличие лидерских качеств. Выставленные оценки позволяют судить о том, какие качества у испытуемого более развиты. Это объясняется тем, что человек приписывает другим людям те качества, которые свойственны ему самому, и отрицает черты, которых у него нет. Объективность методики биполярной оценки возрастает, если руководитель организует групповое обсуждение кандидатур, которых знают испытуемые.

Оценку лидерства можно проводить и при помощи сочинения на заданную тему. Испытуемым даются задания написать кратко на листке бумаги свои ответы на вопросы: «Умеете ли вы руководить людьми?», «Можете ли завоевать в коллективе уважение и авторитет?», «Способны ли вы в трудную минуту быть впереди всех? Если да, то покажите это на примерах из своей жизни». Затем сочинения анализируются и делается вывод о том, что думает о себе испытуемый, считает ли он себя лидером.

**Таблица 19 - Анкета биполярной оценки**

Оценки кандидатуре			
1. Активен 2. Трудолюбив 3. Решителен 4. Уравновешен 5. Принципиален 6. Требователен 7. Исполнителен 8. Целеустремленный 9. Честный 10. Сильный	Более подходящей	Менее подходящей	1. Пассивен 2. Ленив 3. Робок 4. Беспокоен 5. Беспринципен 6. Нетребователен 7. Неисполнителен 8. Нецелеустремленный 9. Бесчестный 10. Слабый
	(фамилия)	(фамилия)	
Сумма баллов более подходящей кандидатуре		Сумма баллов менее подходящей кандидатуре	

Рассмотренные методики психологического эксперимента относительно просты, экономичны и удобны для оценки личностных качеств подчиненного. К сожалению, эти методики не стандартизированы, не имеют достаточно точного количественного выражения и поэтому в значительной мере субъективны. Это требует от руководителя глубокого понимания сути каждой методики и умения творчески ее применять, самостоятельно выработать критерии оценки и анализировать полученные данные.

### **Методика «Какой вы руководитель?»**

Психологическое содержание общей способности управленческой деятельности непосредственно связано с признаками руководителя, к которым можно отнести следующие:

- умение отличать главное от второстепенного;
- умение сконцентрировать силы на решающем направлении;
- личная воля, ответственность и требовательность;
- владение моделированием и оптимальная мобильность в выборе продуктивного варианта действий;
- рациональная технологичность в управлении;
- умение выйти за рамки непродуктивных стереотипов-блокираторов и др.

Компетентный и опытный руководитель не будет подменять свой персонал, но всегда окажет помощь своему сотруднику в нестандартных ситуациях. Предъявляя высокую требовательность к ним, руководитель оперативно осуществляет функциональный маневр кадрами.

Данные и другие аспекты управленческой деятельности руководителя заложены и использованы в содержании текста. Он апробирован, проверен на валидность и пригоден для проведения самооценки руководителями основных

управленческих способностей. Для этого необходимо отрицательно или утвердительно («да» или «нет») ответить на следующие вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий и антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и др.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

**Интерпретация.** Ответы «да» на вопросы 1,6,7,9,10 оцениваются в один балл, на вопросы 5,14 — в два балла. Ответы «нет» на вопросы 2,3,12 оцениваются в один балл, на вопросы 4,8,11,13 — в два балла. Все остальные ответы оцениваются как ноль баллов. Максимально возможное количество баллов — 20.

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

**От 6 до 10.** Нельзя сказать, что вы сильный линейный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпри-

нимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

**От 11 до 15.** Вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним вы причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) задания, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно.

Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям и помощникам, время от времени контролируйте исполнение.

**От 16 до 20.** Вы можете вывести из прорыва подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

### **Методика «Диагностика уровня самооценки личности руководителя»**

**Инструкция.** «Вам предлагается набор из 40 профессионально-деловых и личностных качеств. Из этого набора выберите качества, присущие вам (то есть достаточно устойчиво проявляющиеся в особенностях вашего поведения и деятельности), затем подчеркните их. При выборе качеств постарайтесь быть максимально честными».

- Адаптивность
- Активность
- Гибкость мышления и деятельности
- Готовность к разумному риску
- Дисциплинированность
- Инициативность
- Коллективизм
- Коммуникабельность
- Надежность
- Настойчивость
- Объективность
- Обязательность
- Организованность

Ответственность  
Открытость  
Прагматичность  
Принципиальность  
Решительность  
Самокритичность  
Самолюбие  
Самообладание  
Самостоятельность  
Системность в работе  
Смелость  
Справедливость  
Стремление к самосовершенствованию  
Стремление к успеху  
Стрессоустойчивость  
Тактичность  
Твердость  
Творчество  
Требовательность  
Уверенность в себе  
Управленческая компетентность  
Умение делегировать свои полномочия  
Умение организовать деятельность  
Умение увидеть главное  
Целеустремленность  
Честность  
Эрудированность

**Обработка результатов:** подсчитайте количество выделенных вами качеств и разделите это число на число качеств в предлагаемом списке, то есть на 40. Полученный результат теоретически может находиться в пределах от 0 до 1,00  
**Интерпретация 1.** Оцените уровень своей самооценки в соответствии с предлагаемым ключом:

Если число находится в пределах от 0,35 до 0,65, то это свидетельствует о наличии оптимальной самооценки. Если число находится в пределах от 0,20 до 0,34, то это свидетельствует об умеренно заниженной самооценке. Если число находится в пределах от 0,66 до 0,80, то это свидетельствует об умеренно завышенной самооценке. Если полученное число меньше 0,20 или больше 0,80, то это свидетельствует о наличии соответственно неадекватно заниженной или неадекватно завышенной самооценки.

## Методика « Оценка личных качеств руководителя»

Эта тестовая методика позволяет дать аналитическую оценку уровню некоторых личных качеств, не обходимых руководителю. Тест включает 40 утверждений различной направленности, свое отношение к которым следует выразить, используя следующие варианты ответов:

- полностью согласен — 2 балла;
- частично согласен — 1 балл;
- не согласен — 0 баллов.

Каждый из вариантов ответов, таким образом, оценивается в баллах по трехбалльной шкале.

С помощью теста определяются:

- уровень социальной нравственности;
- уровень духовной зрелости;
- уровень эмоциональной зрелости;
- уровень социального интеллекта;
- уровень группового лидерства.

Определите свое отношение к следующим утверждениям:

1. Законы следует безоговорочно соблюдать.
2. Интересы коллектива выше личных.
3. Трудовые коллективы сейчас не обладают правом решать, что для них приемлемо и важно.
4. Выборы руководителей лишены смысла, поскольку, в основном, выбирают не тех, кого следует.
5. Следует препятствовать развитию неформальных движений в молодежной среде.
6. Государству необходим строжайший режим экономии во всех сферах, в том числе и в сфере образования.
7. Работа частных предпринимателей — дело нечистое, неприемлемое для порядочных людей.
8. В политике очень трудно составить собственное мнение.
9. Лучше стараться все делать самому.
10. Не люблю, чтобы мне приказывали.
11. Критиковать можно в том случае, если можешь предложить лучший вариант.
12. Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководства.
13. Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.
14. Не следует выплачивать пособия по безработице, так как они не побуждают к труду.
15. Каждый должен идти своим путем и в ответственные моменты полагаться лишь на самого себя.

16. Следует всегда поддерживать и выполнять решения своего руководителя.

17. Современная политика — дело столь сложное и многогранное, что заниматься ею должны исключительно профессионалы.

18. Людям нужно кому-то подчиняться.

19. Я сторонник жесткого руководства, поскольку так легче воплощать в жизнь свои идеи.

20. Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.

21. Я всегда принимаю правильные решения.

22. Дети прежде всего должны уметь приспособливаться.

23. Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.

24. Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.

25. Дети не должны критиковать поступки педагогов.

26. Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.

27. В некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.

28. Возражать кому-либо — значит создавать себе дополнительные трудности.

29. Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.

30. Меня раздражает глупость других.

31. Я не люблю нести ответственность за кого-либо.

32. Я всегда приспособливаюсь к окружающим.

33. С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.

34. Гуineaдцев лучше всего изолировать от общества.

35. Учебное заведение должно прививать учащимся послушание.

36. Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-нибудь неприятность.

37. Из принципа никому не даю в долг.

38. Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.

39. Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.

40. Приятельские отношения между руководителем и подчиненными наносят вред воспитанию.

Результат теста определяется следующим образом.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 1 — 20. Это уровень вашей социальной нравственности.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 21 — 30. Это уровень вашей духовной зрелости.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 31 — 40. Это уровень вашей эмоциональной зрелости.

Сложите две последние величины (это будет сумма баллов по пунктам 21 — 40). Это уровень вашего социального интеллекта.

Подсчитайте общую сумму баллов по пунктам 1 — 40. Она представляет собой интегральную оценку, отражающую ваш потенциал как лидера в больших коллективах и группах людей.

Таким образом, у вас получилось пять величин, отражающих:

- уровень социальной нравственности;
- уровень духовной зрелости;
- уровень эмоциональной зрелости;
- уровень социального интеллекта;
- уровень группового лидерства.

Дифференцированная оценка теста производится по следующей схеме.

1. Уровень социальной нравственности (сумма баллов по пунктам 1 — 20):

- 0 — 6 — низкий;
- 7 — 10 — средний;
- 11 — 15 — самый высокий;
- 16 — 21 — очень высокий;
- 22 — 26 — высокий;
- 27 — 30 — средний;
- 31 — 34 — ниже среднего;
- 35 — 40 — низкий.

2. Уровень духовной зрелости (сумма баллов по пунктам 21 — 30):

- 0 — 2 — низкий;
- 3 — 4 — средний;
- 5 — 7 — самый высокий;
- 8 — 10 — очень высокий;
- 11 — 13 — высокий;
- 14 — 15 — средний;
- 16 — 17 — ниже среднего;
- 18 — 20 — низкий.

3. Уровень эмоциональной зрелости (сумма баллов по пунктам 31 — 40):

- 0 — 1 — самый высокий;
- 2 — 4 — очень высокий;
- 5 — 8 — высокий;
- 9 — 12 — средний;
- 13 — 16 — ниже среднего;
- 17 — 20 — низкий.

4. Уровень социального интеллекта (сумма баллов по пунктам 21 — 40):

- 0 — 2 — средний;
- 3 — 4 — высокий;
- 5 — 8 — самый высокий;
- 9 — 14 — очень высокий;
- 15 — 21 — высокий;
- 22 — 27 — средний;
- 28 — 33 — ниже среднего;



34 — 40 — низкий.

Интегральная оценка качеств, отражающая уровень лидерства (сумма баллов по пунктам 1 — 40):

**71 — 80 баллов.** Вы относитесь к людям, которые обычно не вызывают симпатии у окружающих. Вы мало в чем разбираетесь, редко имеете собственное мнение, подчиняетесь строгому приказу. Вы, как правило, не чувствуете угрызений совести. Может, вам следует сплотить вокруг себя людей, похожих по характеру, единомышленников.

**61 — 70 баллов.** Вы один из тех, кто не все видит или слышит. Вам вовсе не хочется меняться, лучший путь — пусть все останется по-прежнему. Экспериментов не признаете и в принципе боитесь риска. Вы справедливы, но из-за преобладающего в вас консервативного начала многие ваши действия воспринимаются как несправедливые. Вам следовало бы больше интересоваться реалиями жизни и проблемами окружающих вас людей. Это принесло бы пользу и вам, и коллективу.

**46 — 60 баллов.** Вы — типичный «средняк». В ваших интересах нет устойчивых приоритетов. Все, что выходит за рамки стандарта, оцениваете критически и с оговорками. Обладаете интуицией и совестью, умеете четко формулировать и высказывать свое мнение. Вам неприятны пристальное внимание со стороны других или принуждение. С другой стороны, вы всегда стремитесь договориться. Научившись отделять главное от второстепенного, вы вполне можете стать лидером.

**15 — 45 баллов.** Вы явный демократ, в полной мере обладающий чувством ответственности. Ваша нравственность и социальные интересы четко выражены. Вы стараетесь поддерживать новые начинания, ибо убеждены, что новое всегда более прогрессивно и никакой сложившийся порядок не может быть окончательным. Весьма немногое принимаете безоговорочно, ибо вы неизменно критичны и отрицаете поспешность в принятии решений. Страстно защищаете свои идеи и трудно идете на компромисс. К сожалению, вы представляете меньшинство, но вы именно из тех людей, которые обладают качествами лидера.

**0 — 14 баллов.** Ваша ненадежность слишком очевидна. Если вам что-либо не нравится (а это случается часто), вы раздражаетесь, и людям становится трудно с вами общаться. Вы добиваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По вашему убеждению, цель оправдывает средства. Нетерпеливость и явный недостаток объективности — ваше слабое место. Порой вами овладевает какая-нибудь идея, но ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

Таким образом, потенциал подлинного руководителя заложен в интервале **15 — 45 баллов**, а оптимальный интервал еще более узок — **25 — 35 баллов**.

## **2.10 Упражнения на развитие принятия эффективных управленческих решений**

### ***Игра «Мозговая атака»***

*Цель.* Показать уместность творческих упражнений применительно к практике менеджмента или для решения других проблем.

*Процедура.* Мозговую атаку можно использовать на собрании или деловом совещании при решении различных проблем. Так как многие люди никогда не участвовали в подобной игре, повторите и разъясните четыре главных правила этого процесса:

1. Не допускается никакой критики.
2. Не количество, а качество является основной целью.
3. «Сумасбродство» поощряется - чем «сногшибательней» идея, тем лучше!
4. Добавления и улучшения приветствуются.

Чтобы настроить участников на творческий лад, дайте какое-либо раскрепощающее задание перед тем, как вы углубитесь в реальные проблемы, которые требуют обсуждения.

Это может проходить в такой форме: попросите каждую группу разработать как можно больше идей относительно использования скрепок (булавок, соломенных трубочек и пр.). Дайте каждой группе лишь 60 секунд и попросите кого-либо от группы просто сообщать количество идей (не записывая самих идей).

Обсуждая столь забавную деятельность, постепенно переходите к рассматриваемой на совещании проблеме. Действуйте по аналогии.

### ***Ролевая игра «бомбоубежище»***

#### *Описание ролевой игры*

Участникам дается инструкция: «Представьте себе, что на Земле разразилась ядерная война. Однако вам повезло, и в момент бомбардировки вы оказались в специальном бомбоубежище герметичном бункере. Взрыв произошел совсем недалеко от вас, сверху все разрушено, в живых там никого не осталось и уровень радиации таков, что человек гибнет в течение несколько минут. Однако ваш бункер уцелел, и в нем есть запасы воздуха, пищи, воды и топлива, достаточные для того, чтобы прожить целый год. Есть надежда, что за это время уровень радиации на поверхности уменьшится настолько, что можно будет покинуть бункер и начать жить, как и раньше. Однако, что происходит в других частях Земли, вы не знаете. Вполне возможно, что погибло все человечество, а значит, именно вам, выйдя через год из бункера, предстоит основать новую цивилизацию».

После этого участникам дают перечень ролей тех, кто оказался в бункере, и предлагают распределить их (лучше, если участники сделают это самостоятельно, однако если в течение двух минут это не удастся, придется прибегнуть к жеребьевке).

*Примерный перечень ролей:*

1. Девочка-подросток, 14 лет, восьмиклассница. Хорошо учится, спортивная, красивая. Но обладает неустойчивой нервной системой, и история с атомной бомбардировкой привела ее в такой шок, что она только плачет и ничего толком не может сказать. Влюблена в оказавшегося в бункере мальчика (см. роль №2).

2. Мальчик-подросток, 16 лет, десятиклассник. В школе имеет репутацию двоечника и балбеса, однако физически здоровый, сильный и ловкий, занимается легкой атлетикой. Влюблен в девочку, тоже оказавшуюся в бункере (см. роль №1).

3. Девушка. 19 лет, студентка Университета физической культуры по специальности «Художественная гимнастика». Ловкая, обаятельная и привлекательная, но, кроме спортивных выступлений, делать ничего не умеет. Ждет ребенка, находится на пятом месяце беременности.

4. Девушка, 21 год, студентка выпускного курса медицинского института. Однако училась она так себе, и не вполне понятно, готова ли она к тому, чтобы самостоятельно лечить людей. Увлекается шитьем.

5. Мужчина, 22 года, студент института физической культуры, мастер спорта по альпинизму. Совершенно здоров, физически очень крепкий. Имеет опыт службы в МЧС. Однако склонен к конфликтному поведению, из МЧС был уволен за драку на рабочем месте.

6. Женщина, 25 лет, тренер по ОФП. Занимается исследованиями, готовилась защитить диссертацию. Имеет опыт работы школьным учителем и инструктором по туризму. Свободно владеет английским и французским языками.

7. Мужчина, 30 лет, боевой офицер. Служил в стратегических ракетных войсках, знает, как вести себя, чтобы выжить после атомной бомбардировки, имеет хорошую физическую подготовку, занимается единоборствами. Склонен к злоупотреблению спиртным.

8. Женщина, 45 лет, агроном. Знает, как наладить производство сельскохозяйственной продукции даже в неблагоприятных условиях. Хорошо владеет химией, геологией и географией. Увлекается кулинарией, шитьем.

9. Мужчина, 47 лет, профессор, физик-ядерщик. Помимо своей специальности, компетентен в ряде других связанных с техникой областей (электроника, строительство, системы связи). В последнее время жаловался на сильные боли в области сердца.

10. Мужчина, 55 лет, академик Российской академии наук. Очень образованный человек, имеет обширные знания и области гуманитарных дисциплин (история, философия, психология) и огромный опыт преподавательской работы, написал и опубликовал несколько книг.

Если ведущий желает видоизменить или расширить данный перечень, то следует помнить, что здесь не должно быть слабых, очевидно «проигрышных» ролей. Для каждой роли следует предусмотреть какое-то качество, полезное для ситуации, обозначенной в игре. Таким «козырем» может быть молодость и здоровье, ожидание ребенка, наличие важных для выживания знаний и умений, высокая степень владения культурным и техническим наследием человечества. В то же время, чем ценнее это качество, тем важнее предусмотреть и какое-нибудь «слабое звено», уравнивающее достоинство первого (проблемы со здоровьем, склонность к алкоголизму, неуживчивый характер и т. п.).

Когда роли распределены, дается вторая часть инструкции: «Но вдруг обнаружилось, что дела в вашем бункере не так уж хороши вы почувствовали резкую нехватку кислорода, стало тяжело дышать. Оказывается, система обеспечения воздухом в бомбоубежище рассчитана на меньшее число людей, чем в нем оказались! Значит, кем-то придется пожертвовать, иначе задохнутся и мучительно погибнут все... Выберете тех, кому придется выйти из бункера на поверхность, па верную смерть. Помните, что в бункере должны, в конечном итоге, остаться именно те, кто важнее всего для того, чтобы человечество, в вашем лице, смогло построить новую цивилизацию. Однако каждый из вас. естественно, хочет выжить сам и добровольно предлагать свою кандидатуру на выход из бункера не станет, а наоборот, попытается доказать, что именно он важен для будущей цивилизации и достоин выжить! Однако если убедить в этом группу не удастся, он будет вынужден покинуть бункер и погибнуть. У вас в запасе 5 минут для принятия решения, потом запасы кислорода исчерпаются и вы начнете задыхаться».

При определении того, сколько мест будет в бункере и, соответственно, сколько человек должны быть исключены, рекомендуется руководствоваться следующей таблицей.

Таблица 20 – Определение количества мест в бункере

Число участников игры	Количество мест в «бункере»
6	4
7-8	5
9-10	6
11-12	7

Когда в игре больше 12-13 участников, то лучше не добавлять новые роли, а разбить группу на подгруппы и провести в них игру параллельно, предложив им одинаковый перечень ролей. На стадии обсуждения будет интересно сравнить, кого выбрали представители разных подгрупп и чем они при этом руководствовались.

Участникам дается 5 минут на обсуждение и принятие решения. В это время ведущий может дополнительно «нагнетать обстановку» например, выключить свет («В убежище возникли проблемы с электроснабжением»), неожиданно громко стукнуть кулаком по столу («На поверхности что-то взорвалось») и т. п. Если через 5 минут группа так и не определилась, кому следует покинуть бункер. Ведущий напоминает, что дышать становится все

труднее, потому что воздух в убежище заканчивается, и дает еще полторы-две минуты на обсуждение. Если и после этого группа не пришла к консенсусу, то дискуссия останавливается, и участники, которые должны покинуть бункер, определяются путем открытого голосования.

#### *Смысл ролевой игры*

Тренировка умения общаться в ситуации оценки и жесткого выбора (от того, как именно ты выстроишь взаимодействие, зависит решение о том, попадешь ли ты в число избранных), отстаивать свои интересы, прибегая к различным способам влияния, а также навыков группового взаимодействия. Кроме того, игра побуждает участников задуматься над своими ценностными ориентациями, дает повод для обсуждения, что насколько важно для людей.

#### *Обсуждение*

Какие эмоции и чувства возникали в ходе этой игры? Весьма вероятно, что среди них были и негативные. Чем именно они вызваны? От чего, в первую очередь, зависело то, кого участники решили оставить в бомбоубежище, а кому предложили покинуть его? Что за способы влияния были использованы участниками (аргументация, просьба, требования, манипуляция и т. д.), какие из этих способов оказались более результативными? Каким реальным ситуациям из жизни и из спорта можно уподобить эту ролевую игру?

### ***Инновационная игра «ЗАПРОС»***

«ЗАПРОС» - деловая игра инновационного типа. Ее можно использовать при переподготовке или развитии специалистов в любой отрасли. Объектом игрового моделирования является переход на новые условия хозяйствования, на рыночные отношения. Могут быть смоделированы качественные изменения на всех уровнях управления, на всех этапах предпринимательства, а также работа с персоналом, деловая коммуникация, PR-деятельность.

Данная игра позволяет на основе снятия стереотипов мышления развивать ситуативное, стратегическое, корпоративное, инновационное мышление и поведение участников. Игра достаточно проста не только для внедрения в систему переподготовки специалистов, но и для проведения деловых совещаний, торгов и аукционов.

#### *Цель:*

- Развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы.
- Развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций.
- Развитие умений аргументированно вести дискуссию.
- Развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента.
- Развитие навыков группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

Игра «ЗАПРОС» (защита проектов слушателей) в полном объеме рассчитана на 6-8 часов учебного времени, на аудиторию 28—40 человек. Игра может быть проведена в два этапа: генерирование идей и защита идей, по 4 часа каждый.

#### *Структура игрового комплекса*

Игровой комплекс включает организатора игры, игровые группы: «новаторы», «оптимисты», «пессимисты», «реалисты», «эксперты».

*Организатор игры* распределяет роли, инструктирует и управляет всем процессом взаимодействия, подводит и анализирует итоги. *Игровые группы*

**«НОВАТОРЫ»** - в этой роли выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы - представить на защиту и обосновать новые, прогрессивные идеи (решения, пути, принципы).

**«ОПТИМИСТЫ»**. В этой роли выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы - аргументировано и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть позитивные, конструктивные стороны выдвинутой на защиту идеи; показать преимущества внедрения: для дела, для персонала, для отдельной личности, для организации в целом; обозначить проблемы, решаемые на основе внедрения обсуждаемой идеи, доказать эффективность.

**«ПЕССИМИСТЫ»**. В этой роли выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы - аргументировано и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи; отметить возможные негативные последствия внедрения идеи: для организации в целом, для дела, для коллектива, для конкретного индивидуума - члена коллектива, для деловых партнеров. Обозначить новые, потенциальные проблемы, порождаемые реализуемой идеей, которые потребуют новых ресурсов и новых усилий; выявить «слабые» места в экономическом, юридическом, материально-техническом, психологическом, кадровом обосновании идеи.

**«РЕАЛИСТЫ»**. В этой роли выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы - аргументировано доказать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на защиту идеи на основе заданных критериев:

- а) новизна предлагаемой идеи;
- б) конструктивность и снятие проблем;
- в) ресурсная и организационная обоснованность;
- д) практическая реализуемость в ближайшей перспективе.

*Примечание* — смена ролей осуществляется командами каждый раз после окончания дискуссии по защите одной из идей от одной из команд. Команда, представляющая идею, становится «новаторами», смена идет по кругу.

**«ЭКСПЕРТЫ»** (от лат. «опытный»). Основная задача группы - произвести экспертизу всей деятельности участников игры; подготовить мотивированное заключение по анализу идей, разработанных индивидуально и коллективно, по исполнению разнообразных ролей, уровню аргументации и

выполнению заданных норм ведения дискуссии на основе правил игры и соответствующих методик оценивания.

Основной акцент эксперты делают на качественный анализ результатов игры. Количественный состав экспертов от 3-5 человек.

*Примечание* — количество игровых групп (4 или 5), а также количество участников в каждой группе зависит от общего числа играющих, но не более 7 человек в каждой игровой группе. При меньшем числе играющих группа «оптимистов» сначала играет роль «новаторов», а затем «оптимистов», тогда общее число команд - четыре.

*Порядок проведения инновационной игры:* Блок-структура игры включает пять этапов:

- подготовительный этап («погружение в проблему»);
- индивидуальное генерирование идей на основе сформулированной проблемы (метод Дельфи);
- коллективный поиск идей, внутригрупповые дискуссии;
- защита идей: представление и обоснование, аргументация «оптимистов», «пессимистов» и «реалистов», апелляция «новаторов» по итогам защиты и экспертизы;
- заключительный этап: анализ работы участников игры экспертами и резюмирование организатора игры.

Структура и регламент игры

*I Подготовительный этап.* Общее время - 30 минут.

1. Разъяснение целей и задач деловой игры, ее сущности, правил поведения, экспертизы - 10 мин.

2. «Погружение» участников игры в проблему. Проводится небольшая дискуссия по проблематизации (в рамках фирмы или интересов слушателей). Выявляется проблема, для решения которой нужны новые идеи. Время: 20 мин.

*II. Индивидуальное генерирование идей. Время-20 мин.*

1. Этап индивидуального творчества участников игры. Основной метод - Дельфи, а также разделение проблемы, метод «дерева цели», метод комбинирования. Все индивидуальные идеи фиксируются на бланке для установления в конце игры автора-победителя.

*III. Коллективный поиск идей. Время-1 час.*

1. Создание игровых команд. Организация игрового взаимодействия.

Выбор лидера. Обсуждение всех идей, представленных в команде. Обсуждение идей с позиций заданных критериев. Отбор трех наилучших, их обоснование и подготовка к защите.

2. В случае если все идеи оказались несостоятельными, организуется дискуссия по типу: брейнсторминг – «мозговая атака» или «синектика». Для проработки отобранных идей используется «дискуссия дилетантов», когда участники команды будто бы не понимают то, что предлагается, и просят дополнительного объяснения и обоснования. Непонимание заставляет детализировать идею и ее реализацию.

3. Если идеи отобраны - полезно кому-нибудь сыграть роль «адвоката

дьявола» и подвергнуть все сомнению. Это потребует поиска дополнительных аргументаций, формулировки более конструктивного варианта.

#### *IV. Защита идей. Время - 1-2,5 часа.*

1. Между командами распределяются коллективные роли: путем вытягивания жребия или по часовой стрелке, начиная слева или справа. Команда, которая намерена первой представлять идею, становится «новаторами», остальные: «оптимисты», «пессимисты», «реалисты», "эксперты" (они готовились к оцениванию во время генерирования идей).

2. Проводится инструктаж.

##### *Правила игры:*

- все команды работают в норме заданной роли, попеременно, независимо от индивидуальных оценок обсуждаемых идей;

- выработка аргументаций осуществляется в режиме внутригрупповых дискуссий в «жестком» регламенте;

- основную экспертизу выдвинутой на защиту идеи осуществляют «реалисты»;

- после принятия решения группой «реалистов» «новаторы» имеют право на апелляцию (не «пилить опилки», не «плач Ярославны», а дополнительные аргументы в защиту идеи);

- дискуссия ведется в «заданных нормах»:

- а) информацию может представлять любой член команды, ясно и лаконично, «упаковка» мысли должна быть «отшлифована»;

- б) прежде чем ответить на вопрос, надо его повторить («Правильно ли я вас понял?») и осуществить вербализацию или перефразирование;

- в) не следует говорить партнерам: «Вы меня не поняли», «вы невнимательно слушали» и т. п. Надо говорить: «По-видимому, я плохо сформулировал свою мысль», то есть брать вину за непонимание на себя;

- г) необходимо взвешивать информационную ценность аргументов, следить за главной мыслью, не отвлекаться на частные факты;

3. Защита идей. Игровая имитация.

Руководитель игры объявляет процедуру защиты и регламент.

##### **Процедура игры:**

- «новаторы» представляют и обосновывают идею - 2-3 мин.

- «оптимисты», «пессимисты» и «реалисты» задают вопросы «на уточнение» и «на понимание» представленной информации, получают ответы на вопросы - 5-10 мин.

- *внутригрупповая работа* в каждой команде, выработка аргументов «за», «против»-3 мин.;

- *представление аргументации* от команды «оптимистов», затем «пессимистов» («вкусные суждения» в счет не берутся, типа: «нравится», «не нравится»);

- *выработка решения* в команде «реалистов» - 1 мин.;

- *представление принятого решения* (на основе заданных критериев);

- *апелляция «новаторов»* - 1 мин. без подготовки.



*Примечание* — после этого - смена ролей и мест за столом (по кругу), необходимо, чтобы таблички с названиями команд стояли на столе. После небольшого перерыва на защиту выносятся идея другой команды и процедура повторяется.

Идеи, не прошедшие публичную защиту, передаются «экспертам» для оценивания и комментариев.

*V. Заключительный этап игры . Время: 50-60 мин.*

1. Завершается игра мотивированным выступлением членов группы «экспертов» по качеству участия в игре и результатам количественных оценок. Выявляются лучшие идеи, лучшая защита, команда-победитель, а также определяются другие выигрыши и победы, например «самый разносторонний аргументатор» или «самый корректный игрок» и т. п.

2. Подведение итогов руководителем игры. После анализа результатов можно поговорить с участниками о возможности проведения данной методики или ее фрагментов на деловых совещаниях, собраниях, дискуссиях.

### ***Игра «Советник на минуту»***

*Цель.* Разработать несколько предложений для принятия решения сложных задач или проблем.

*Процедура.* Попросите участников игры сформировать группы численностью 5-7 человек. Попросите каждого подумать о современных проблемах, связанных с работой, и записать их на чистом листе бумаги или в блокноте. Примерами могут служить такие записи: «Как я могу добиться наибольшей заинтересованности группы в работе?» или «Как я могу сделать свой персонал менее притязательным?»

После того как вы разрешите всем подумать в течение нескольких минут и записать свои вопросы, попросите каждого передать свою записку соседу справа. Последний должен прочитать только что полученный вопрос и «набросать» внизу первые мысли, которые пришли ему в голову в отношении поставленного вопроса. Дается лишь 60 секунд, чтобы ответить на вопрос. Внимательно следите за временем.

Повторяйте этот процесс каждый 60 секунд и продолжайте это делать до тех пор, пока к каждому не вернется его записка.

Вопросы для обсуждения:

1. Нашел ли кто-либо новое решение, которое вы заранее не предусматривали?
2. Есть ли вообще какая-либо польза хотя бы от некоторых предложений?
3. Возникают ли в связи с этими предложениями у вас другие идеи или другие варианты?
4. Какой урок относительно обращения за помощью к друзьям и коллегам преподает нам эта игра?

*Примечание* — предложите членам группы выбрать вопросы, которые требуют консультаций с коллегами.

Если у вас осталось время: попросите группу обсудить наиболее важные практические решения. Узнали ли они что-либо полезное? Какие альтернативы они открыли?

## Задания для контроля знаний

Мы предлагаем вам ответить на поставленные ниже вопросы и оценить свои знания в области управления и работы в команде.

1. Какое из нижеперечисленных определений является определением «психологии управления»:

- а) это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса;
- б) это наука, изучающая процесс труда и аспекты эффективной деятельности;
- в) это отрасль психологической науки, изучающей объекты общения;
- г) это наука, изучающая аспекты лидерства;
- д) это отрасль психологической науки, объектом изучения которой, является эффективность труда.

2. Какое из следующих определений понятия «организация» ввёл Ч.Бернард:

- а) это система сознательно координируемой деятельности двух или более лиц;
- б) это деятельность общества;
- в) это трудовая деятельность;
- г) это определенная деятельность одного индивида;
- д) это система деятельности всего общества.

3. Отметьте специалиста, который проводил исследования в области организации производства и управления:

- а) П.Н. Есманский;
- б) Р. Дабин;
- в) А.Л. Журавлёва;
- г) Л. Гьюлик;
- д) С.Д. Стрельбицкий.

4. Какие основные функции управления выделял М.И.Бурянский:

- а) планирование, контроль, согласование и регулирование;
- б) коммуникативные, информирование;
- в) согласование, конструирование, регуляция;
- г) оценка эффективности труда и оценка деятельности индивида;
- д) производство и управление.

5. Назовите субъект деятельности в управлении:

- а) отдельное лицо, или группа лиц;
- б) отдельное лицо;
- в) общество;
- г) два индивида;
- д) определенная группа лиц.

6. Назовите предмет «психологии управления»:

- а) психологические аспекты управленческих отношений;
- б) труд;
- в) индивид;
- г) отношения;
- д) определённое общество.

7. Слово «руководитель» буквально означает:

- а) «ведущий за руку»;
- б) «ведущий»;
- в) «надсмотрщик»;
- г) «приказывающий».

8. Слово «менеджер» буквально означает:

- а) умение объезжать лошадей и править ими;
- б) умение объезжать людей и управлять ими ;
- в) умение править всеми;
- г) умение руководить всеми.

9. Все известные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как:

- а) процесс достижения цели организации руками (и головой) других людей;
- б) процесс достижения цели руководителя с помощью других людей;
- в) процесс достижения цели организации с помощью руководителя;
- г) процесс достижения цели организации с помощью других организаций.

10. Принципы и методы психологии управления используются при:

- а) подборе и расстановке кадров;
- б) формировании трудовых коллективов с учетом социально- психологических характеристик людей, способностей, темперамента, черт характера, распределении заданий и функций, полномочий;
- в) при организации стимулирования работы, укреплении дисциплины и повышении ответственности за результаты работы, создании и поддержании благоприятного психологического климата, способствующего максимальному раскрытию способностей личности, достижению высокой производительности и эффективности труда;
- г) при выборе директора или руководителя.

11. Менеджер-патерналист характеризуется:

- а) отеческим отношением к рабочим;
- б) умением владеть разными социальными группами;
- в) подавлением рабочих;
- г) дружеским отношением к рабочим.

12. Менеджер-маклер – это:

- а) человек – посредник;
- б) дипломат;
- в) лидер;
- г) попуститель.

13. Менеджер организатор – это:

- а) человек, который спланирует, закладывает основы, создает или упорядочивает что-либо;
- б) управляющий человек;
- в) человек-инноватор;
- г) человек-посредник.

14. Основные требования к современному менеджеру:

- а) компетентность;
- б) педагогические и психологические умения;
- в) навыки делового общения;
- г) знание юриспруденции;
- д) деловые связи.

15. Главная функция менеджера-лидера:

- а) владение определенными социальными группами;
- б) дипломатическое сотрудничество;
- в) обеспечение бесперебойной работы человеческой подсистемы бизнеса.

16. Укажите, что относится к объективным факторам эффективного руководства:

- а) социально-экономическое положение человека;
- б) общественный статус;
- в) полученное образование;
- г) материальное положение.

17. Индивидуальные качества руководителя делятся на:

- а) физические характеристики;
- б) социальное происхождение;
- в) социальные способности;
- г) личные особенности;
- е) принадлежность к расе;
- ж) группа здоровья.

18. Укажите, что понимается под интуицией в психологии управления:

- а) мыслительная деятельность, осуществляемая «под порогом» или «на краю сознания»;
- б) особое мифологическое качество человека;

- в) мистический дар;
- г) подарок судьбы.

19. Быстрота ума при решении управленческих задач – это:

- а) способность в единицу времени решить такое количество задач, с которыми в состоянии справиться 40 человек из 100;
- б) способность в единицу времени решить такое количество задач, с которыми в состоянии справиться 100 человек из 100;
- в) способность в единицу времени решить такое количество задач, с которыми в не состоянии справиться другие.

20. Под оригинальностью мышления в психологии управления понимается:

- а) способность найти нестандартное решение;
- б) придумать что-то новое;
- в) отредактировать старое;
- г) способность использовать чужое решение.

21. Укажите, что понимается под термином «прогностичность мышления» в психологии управления:

- а) умение человека предвидеть наступление вполне конкретных событий;
- б) умение человека логически мыслить;
- в) умение человека предвидеть исход событий.

22. Выберите определение, соответствующее понятию «гибкость мышления» в психологии управления:

- а) умение быстро перестраиваться и отказываться от усвоенных ранее шаблонов;
- б) умение человека логически мыслить;
- в) умение человека предвидеть исход событий;
- г) умение человека использовать наработки и решения других людей.

23. Что понимается под эмпатией в психологии управления:

- а) эмоциональная отзывчивость, чувствительность и внимание к другим людям;
- б) дружеская отзывчивость;
- в) вежливое внимание;
- г) налаживание позитивных взаимоотношений с подчинёнными.

24. «Чутье менеджера» включает в себя:

- а) психологическую избирательность;
- б) психологический такт;
- в) психологический ритм;
- г) практическую направленность.

25. Какие компоненты включает в себя эмоционально-волевая действенность менеджера:

- а) энергичность;
- б) удовлетворенность и работоспособность;
- в) готовность к организаторской деятельности;
- г) критичность.

26. Укажите, какие компоненты включает в себя склонность к организаторской деятельности:

- а) критичность;
- б) готовность к организаторской деятельности;
- в) удовлетворенность и работоспособность;
- г) самочувствие в процессе организаторской деятельности.

27. Укажите, какие блоки включает в себя сфера руководства:

- а) работа с отдельными людьми и группами;
- б) организационные формы;
- в) использование власти;
- г) использование методов давления на людей.

28. Укажите признаки, которые имеет власть в организации:

- а) носит социальный характер;
- б) ассиметрична;
- в) целенаправленна;
- г) абсолютна.

29. В организации субъект власти – это:

- а) руководитель, отдающий распоряжения и не имеющий на это формальных прав;
- б) руководитель, отдающий распоряжения и имеющий на это соответствующие права и средства;
- в) руководитель, отдающий распоряжения и контролирующий их обязательное выполнение;
- г) подчинённые, выполняющие свои обязанности.

30. Объект власти в организации – это:

- а) сотрудник, не подчиняющийся и не выполняющий распоряжения руководителя;
- б) сотрудник, подчиняющийся и выполняющий распоряжения руководителя;
- в) руководитель, отдающий распоряжения и контролирующий их обязательное выполнение.

31. Ресурсы власти – это:

- а) средства, использование которых обеспечивает влияние объекта власти на субъект;
- б) средства, использование которых обеспечивает влияние субъекта власти на объект;
- в) средства, использование которых предполагает взаимодействие субъекта и объекта.

32. К ресурсам власти не относятся:

- а) экономические;
- б) информационные;
- в) моральные;
- г) социальные;
- д) нормативные.

33. Какие виды власти выделяет в психологии управления Фред Рейвен:

- а) власть-принуждение;
- б) власть-вознаграждение;
- в) власть-подавление;
- г) законная власть.

34. К формам авторитета руководителя в психологии управления относят:

- а) формальный авторитет;
- б) моральный авторитет;
- в) функциональный авторитет;
- г) дружеский авторитет.

35. Какими критериями определяется функциональный авторитет:

- а) компетентностью;
- б) деловыми отношениями;
- в) отношениями с коллегами;
- г) отношением к работе.

36. Личный авторитет руководителя формируется на основе:

- а) индивидуальных качеств;
- б) заботе о людях;
- в) темперамента;
- г) характера;
- д) пола;
- е) возраста.

37. Доминирующими качествами авторитета определяются следующие его виды:

- а) статусный;



- б) религиозный;
- в) моральный;
- г) основанный на уважении.

38. С каким видом власти отождествляют информационную власть:

- а) легитимной;
- б) религиозной;
- в) экспертной.

39. Информационная власть позволяет:

- а) распространять объективные сведения;
- б) манипулировать людьми;
- в) управлять сознанием посредством обмана;
- г) учить людей.

40. Легитимная власть основана:

- а) на должностном авторитете;
- б) на праве руководителя приказывать;
- в) на обязанности нижестоящих подчиняться;
- г) на равенстве сотрудника и начальства.

41. Идентификация во взаимоотношениях руководителя с подчинёнными предполагает:

- а) эмоциональную связь руководителя и подчиненных;
- б) чувственную связь руководителя и подчиненных;
- в) физическую связь руководителя и подчиненных;
- г) дружескую связь руководителя и подчиненных.

42. Власть через привычку проявляется чаще в:

- а) стабильных коллективах с длительным стажем;
- б) молодых коллективах;
- в) в коллективах, сотрудники которых общаются неформально;
- г) в коллективах с повышенным уровнем конфликтности.

43. Механизмы власти включают в себя:

- а) организационные структуры;
- б) должностные инструкции рабочих;
- в) органы власти;
- г) документацию.

44. В зависимости от количества центров принятия решения власть может быть:

- а) централизованной;
- б) децентрализованной;
- в) сетевой;

г) на местах.

45. Выделите смешанные виды власти:

- а) соучастие в принятии решений через формы производственной демократии;
- б) социальное партнерство;
- в) коллективное предпринимательство;
- г) соучастие в принятии решений через различные субъекты власти.

46. Укажите основные причины децентрализации власти:

- а) руководитель в одиночку не может переработать многообразную и обширную информацию;
- б) необходимость быстрого и компетентного решения локальных задач;
- в) предоставление карьерного роста для других сотрудников;
- г) попустительское отношение к работе.

47. Слабыми сторонами делегирования полномочий являются:

- а) ослабление власти и возможности влияния руководства;
- б) усиление потребности в координации решений различных лиц;
- в) необходимость создания дополнительных решений различных лиц;
- г) несплоченность коллектива.

48. Для авторитарного стиля управления характерно:

- а) жесткое единоличное принятие решений;
- б) минимум контроля;
- в) максимум демократии;
- г) присутствие интереса к сотруднику как личности.

49. К недостаткам авторитарного режима относится:

- а) высокая вероятность ошибочных решений;
- б) низкая вероятность ошибочных решений;
- в) пассивность сотрудников;
- г) интриги.

50. Для демократического стиля управления характерно:

- а) минимум демократии;
- б) интерес к сотруднику как к личности;
- в) максимум контроля;
- г) учет мнений коллег.

51. Либерально-анархический стиль руководства характеризуется:

- а) максимумом демократии;
- б) максимумом контроля;
- в) стимулом добросовестно трудиться;
- г) явными конфликтами.

52. Непоследовательный стиль руководства характеризуется:

- а) сменой стилей руководства;
- б) низкими результатами работы;
- в) минимальным количеством конфликтов;
- г) максимальным количеством конфликтов.

53. Ситуативный стиль учитывает:

- а) уровень психологического развития подчиненных;
- б) уровень умственного развития подчиненных;
- в) уровень физического развития подчиненных;
- г) моральный облик подчинённых.

54. Укажите наиболее предпочитаемую форму управленческого поведения для низкого уровня развития сотрудника:

- а) авторитарная;
- б) популяризация;
- в) участие в управлении;
- г) передача полномочий.

55. Для среднего уровня развития сотрудника предпочитаемой формой управленческого поведения является:

- а) авторитарная;
- б) популяризация;
- в) участие в управлении;
- г) передача полномочий.

56. Для высокого уровня развития сотрудника предпочитаемой формой управленческого поведения является:

- а) авторитарная;
- б) популяризация;
- в) участие в управлении;
- г) передача полномочий.

57. Для авторитарного стиля управления характерно:

- а) четкие указания;
- б) постоянный контроль работы;
- в) регулярный контроль работы;
- г) периодический контроль работы.

58. Для популяризационного стиля управления характерно:

- а) четкие указания;
- б) постоянный контроль работы;
- в) интенсивное общение;

г) наставничество, совет.

59. Для участия в управлении сотрудника характерно:

- а) четкие указания;
- б) постоянный контроль работы;
- в) широкое общение с сотрудниками;
- г) вознаграждение за работу.

60. Для передачи полномочий характерно:

- а) четкие указания;
- б) постоянный контроль работы;
- в) серьезная реакция на просьбы сотрудников;
- г) самоуправление сотрудников.

61. Укажите, в каких случаях оптимально использование приказа:

- а) оптимально в случае низкого профессионализма;
- б) оптимально в случае высокого профессионализма;
- в) оптимально в случае низкого интеллектуального развития сотрудника;
- г) оптимально в случае высокого интеллектуального развития сотрудника.

62. Отметьте типы взаимоотношений между коллективом и руководителем:

- а) невмешательство;
- б) теплая компания;
- в) задача;
- г) команда.

63. Укажите основные типы руководителей, выделяемые в психологии управления:

- а) консервативно-интуитивный;
- б) консервативно-аналитический;
- в) новаторско-аналитический;
- г) новаторско-интуитивный.

64. Соучаствующему стилю управления характерны:

- а) регулярные совещания руководителя и сотрудников;
- б) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;
- в) невозможность сотрудника работать автономно;
- г) участие работников в планировании работы.

65. Партисипативный стиль – это:

- а) авторитарный стиль;
- б) непоследовательный стиль;
- в) соучаствующий стиль;
- г) либерально-анархический стиль.

66. Партисипативный стиль применим, если:
- а) руководитель уверен в себе;
  - б) задача стоящая перед сотрудниками предполагает множественность решений;
  - в) подчиненные имеют высокий уровень профессионализма;
  - г) подчиненные имеют средний уровень профессионализма.

67. Вероятностная модель эффективности руководства зависит от:
- а) степени благоприятности отношений руководителя и сотрудников;
  - б) величины власти руководителя;
  - в) структуры групповой задачи;
  - г) личных притязаний руководителя и сотрудников.

68. Основная функция руководителя заключается в:
- а) распределении работы;
  - б) стратегическое планирование;
  - в) развитие отношений между сотрудниками;
  - г) разрешение конфликтных ситуаций.

69. Какие рекомендации следует реализовать руководителю при внедрении инноваций:
- а) обеспечить полноту и точность информации;
  - б) не сглаживать «острые углы» нововведений;
  - в) привлекать своих подчиненных к разработке стратегического плана работы;
  - г) сглаживать «острые углы» нововведений.

70. Укажите, почему методы наказания являются конфликтогенными:
- а) снижают самооценку сотрудников;
  - б) порождают страх совершения ошибок;
  - в) порождают ненависть к руководителю и работе;
  - г) порождают нежелание работать.

71. К правилам вознаграждения за работу относятся:
- а) вознаграждение должно быть конкретным;
  - б) вознаграждение должно быть безотлагательным;
  - в) вознаграждение должно быть регулярным;
  - г) вознаграждение должно быть недостижимым.

72. К ошибкам руководителей относятся:
- а) стереотипная реакция;
  - б) завязывание дружеских отношений с сотрудниками;
  - в) принятие мер без осмысления ситуации;
  - г) принятие мер после осмысления ситуации.

73. К стилям поведения руководителя в ситуации конфликта не относится :
- а) применение физической силы;
  - б) доминирование;
  - в) сотрудничество;
  - г) компромисс;
  - д) избегание;
  - е) уступчивость.
74. Лидерство характеризуется:
- а) разновидностью власти;
  - б) социальной позицией;
  - в) материальным положением;
  - г) шириной влияния на людей.
75. К типам лидерства относят:
- а) бытовой тип;
  - б) социальный тип;
  - в) политический тип;
  - г) научный тип.
76. Талант руководства людьми основывается на:
- а) социально-психологических свойствах и качествах;
  - б) благоприятных чертах характера руководителя;
  - в) темпераменте;
  - г) физической привлекательности.
77. Необходимость в лидере в группе возрастает по мере:
- а) роста потребностей группы в совместных коллективных действиях;
  - б) возрастания количества членов группы;
  - г) возрастания конфликтов в группе;
  - д) увеличения взаимодействия группы с другими группами.
78. Среди теорий лидерства выделяют следующие подходы:
- а) поведенческий;
  - б) ситуационный;
  - в) индивидуальный;
  - г) когнитивный.
79. Концепция физических качеств в психологии управления – это:
- а) высокий рост;
  - б) вес и сила;
  - в) возраст;
  - г) пол.

80. К личностным качествам лидера относят:

- а) интеллигентность в вербальном и символическом плане;
- б) зрелость;
- в) решительность;
- г) общительность;
- д) уверенность в сотрудниках.

81. Харизматический лидер представляет собой:

- а) концентрирование на целях группы;
- б) концентрирование и самое яркое воплощение ценностей группы;
- в) концентрирование на потребностях и нуждах группы;
- г) концентрирование на себе.

82. Внутренняя мотивация – это:

- а) реализованность потребностей в открытом конфликте;
- б) реализованность потребностей в самовыражении, осознание собственной значимости;
- в) реализованность потребностей через руководителя-лидера.

83. Лидер добивается поддержки всей группы, что предусматривает:

- а) подбор и расстановку исполнителей;
- б) доведения решений до исполнителей;
- в) давление на исполнителей;
- г) убеждение исполнителей.

84. Особый тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти выделил(и):

- а) Руффье;
- б) Фрейд;
- в) последователи Фрейда;
- г) Блейк.

85. К мотивации лидерства относятся:

- а) инструментальная;
- б) индивидуальная;
- в) игровая;
- г) групповая.

86. К видам лидерства не относят:

- а) лидер-творец;
- б) лидер-борец;
- в) лидер-дипломат;
- г) лидер-деспот.

87. К видам лидерства относят:
- а) лидер-утешитель;
  - б) лидер-организатор;
  - в) лидер-дипломат;
  - г) лидер-деспот.
88. Какие типы лидерства выделяют по содержанию лидерской деятельности:
- а) деловое;
  - б) эмоциональное;
  - в) поддерживающее;
  - г) личностное.
89. Ситуативное лидерство по природе может быть:
- а) деловым и эмоциональным;
  - б) научным и деловым;
  - в) дипломатическим и научным.
90. Отметьте типы лидеров, которые выделял Уманский:
- а) организатор;
  - б) эрудит;
  - в) эталон;
  - г) инициатор;
  - д) деспот.
91. По силе влияния лидерства на группу различают:
- а) беспрекословное и не беспрекословное лидерство;
  - б) жесткое и мягкое лидерство;
  - в) монархическое и демократическое лидерство;
  - г) линейное и не линейное лидерство.
92. В зависимости от направленности влияния лидерство рассматривают как:
- а) нейтральное и конструктивно-дедуктивное;
  - б) конструктивное и дедуктивное;
  - в) нейтральное и дедуктивное;
  - г) деструктивное и конструктивное.
93. Какие аспекты включает в себя вопрос управления лидерством:
- а) учет интересов группы;
  - б) развитие своих интересов;
  - в) неформальное лидерство.
94. С помощью каких критериев Стивен Кови исследовал пригодность человека к лидерству:



- а) самокритичность;
- б) забота о физическом здоровье;
- в) победа в конфликтных ситуациях;
- г) сангвинический тип темперамента.

95. Развитие лидерства – это:

- а) целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств;
- б) неформальный процесс, на который весьма трудно оказать влияние;
- в) установка положительных отношений с коллективом;
- г) установка положительных отношений за пределами коллектива.

96. Укажите процедуры, которые используют для развития лидерства:

- а) выработка личной мотивированности;
- б) сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства;
- в) установление деструктивного лидерства;
- г) выработка личной заинтересованности.

97. К типам принятия решений руководителем относят:

- а) рутинные;
- б) селективные;
- в) адаптационные;
- г) личные.

98. В процессе принятия управленческих решений выделяют стадии:

- а) изучение проблемы;
- б) выработка идей;
- в) прямая связь;
- г) анализ.

99. Для рутинного типа решения проблемы характерно:

- а) контроль;
- б) разумная оценка ситуации;
- в) планирование;
- г) прогнозирование.

100. Для селективного типа решения проблемы характерно:

- а) идентификация проблем;
- б) анализ возможного риска;
- в) планирование;
- г) прогнозирование.

101. Для адаптационного типа решения проблемы характерно:

- а) идентификация проблем;

- б) анализ возможного риска;
- в) планирование;
- г) прогнозирование.

102. Для инновационного типа решения проблемы характерно:

- а) контроль;
- б) разумная оценка ситуации;
- в) творческое управление;
- г) подбор вариантов решения проблемы.

103. Для какого типа решения проблемы характерно неукоснительное следование процедуре:

- а) селективного типа решения проблем;
- б) рутинного типа решения проблем;
- в) инновационного типа решения проблем;
- г) адаптационного типа решения проблемы.

104. Установка целей характерна для:

- а) селективного типа решения проблем
- б) рутинного типа решения проблем
- в) инновационного типа решения проблем
- г) адаптационного типа решения проблемы.

105. Создание рабочих групп и систематизированное решение проблемы характерно для:

- а) селективного типа решения проблем;
- б) рутинного типа решения проблем;
- в) адаптационного типа решения проблем;
- г) инновационного типа решения проблем.

106. Селективный уровень решения проблемы предполагает ситуацию, когда:

- а) руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать действия, которые лучше всего подходят к данной проблеме;
- б) руководитель ищет новое решение известной проблемы;
- в) необходимо найти способы понимать неожиданные и непредсказуемые проблемы, для которых требуются новые методы решения.

107. Какие шаги включает в себя постановка проблемы:

- а) осознание конкретных трудностей;
- б) опознание целей;
- в) поиск дороги к успеху;
- г) опора на интуицию.

108. К стадиям изучения проблемы относят:

- а) дегелирование полномочий;
- б) сбор информации;
- в) выработка идей;
- г) оценка идей.

109. Какие критерии не относят к этапам изучения проблемы:

- а) планирование нововведения;
- б) контроль и анализ действий;
- в) построение концептуальной модели.

110. Укажите, что характерно для второй стадии изучения проблемы (выработка идей):

- а) отсутствие критики;
- б) указание авторства;
- в) люди находятся в состоянии мышечной напряженности;
- г) люди находятся в состоянии психологической напряженности.

111. Какие обязанности включаются в ряд обязанностей руководителя:

- а) подбор подходящих сотрудников;
- б) координировать выполнение порученных задач;
- в) устраивать отдых для подчиненных;
- г) налаживать межличностные отношения в коллективе.

112. Какие обязанности включаются в ряд обязанностей подчиненных:

- а) самостоятельно осуществлять делегированную деятельность;
- б) ставить руководителя в известность обо всех необычных случаях;
- в) почитать руководителя;
- г) беспрекословно выполнять задания руководителя.

113. Укажите основные виды задач, подлежащих делегированию:

- а) рутинная работа;
- б) частные вопросы;
- в) творческая работа;
- г) специализированная деятельность.

114. Какие задачи не подлежат делегированию:

- а) задачи особой важности;
- б) частные вопросы;
- в) задачи особого риска;
- г) творческие задачи.

115. К изменениям уровня эффективности различных методов управленческого влияния не относят:

- а) туманные приказы;
- б) угрозы;
- в) просьбы;
- г) шантаж;
- д) подкуп.

116. К правилам подачи распоряжения не относятся правило(а):

- а) наименьшего действия;
- б) наибольшего действия;
- в) необходимой квалификации;
- г) не информированности;
- д) единства источника первичной информации.

117. К правилам распоряжения не относятся правило(а):

- а) информированности;
- б) управления по отклонениям;
- в) не стандартизации решений;
- г) работы по вертикали.

118. Какие специфические системы поведения в психологии управления выделяет Р.Дабин:

- а) технологическую, формальную, внеформальную, неформальную;
- б) неформальную и формальную;
- в) общественную и индивидуальную;
- г) психологическую, трудовую, общественную, правовую;
- д) индивидуальную, технологическую, универсальную.

119. Какие типы направленности профессионала, входят в классификацию, предложенную Р.Блейком и Д. Мутоном:

- а) «заинтересованность в людях»;
- б) «заинтересованность в труде»;
- в) «заинтересованность в выполнении задач»;
- г) «заинтересованность в деятельности»;
- д) «заинтересованность в прибыли».

120. Выберите из нижеперечисленных определений, определение понятия «должность»:

- а) это совокупность полномочий и прав;
- б) это управление персоналом и деятельностью персонала;
- в) это процесс управления группой лиц, необходимого для управления поведенческой деятельностью и трудовой деятельностью;

- г) это первичное структурное образование аппарата управления, характеризующееся составом, содержанием, объёмом функций, необходимых для достижения целей системы управления»;
- д) это структурное образование, характеризующееся объёмом функций и составом.

121. В чём закрепляется «ответственность»:

- а) подзаконных актах;
- б) неофициальных документах;
- в) законах, подзаконных актах и иных нормативных документах;
- г) в моральной ответственности должностного лица;
- д) в официальных документах и законах.

122. От чего зависит компетенция в психологии управления:

- а) от статуса в управленческом взаимодействии;
- б) от управления;
- в) от полномочий должностного лица;
- г) от управления должностными лицами;
- д) от функций управления.

123. Выберите подходы к разделению труда:

- а) функциональный;
- б) организационно-управленческий;
- а) должностной;
- г) экономический;
- д) организационный.

124. Выберите тип взаимосвязи, который предполагает наличие прямой связи между руководителем и подчинённым:

- а) линейный;
- б) иерархичный;
- в) эффективный;
- г) структурный;
- д) инертный.

125. Выберите из нижеперечисленных определений, определение понятия «диапазон управления»:

- а) это то число лиц, которое находится в непосредственном подчинении и у руководителя;
- б) это лица, подчиняющиеся должностным лицам;
- в) это группа лиц, находящихся в иерархии управления;
- г) это лица, находящиеся в подчинении у субъекта управления и отвечающих за управление и поведение на предприятии;
- д) это подчинённые лица.

126. Назовите процент потери объёма информации на каждом уровне, полученной с предыдущего уровня по данным исследователей Станфордского университета Э. Роджерса и Р.Агарвала- Роджерса:

- а) 0.5;
- б) 0.1;
- в) 0.6;
- г) 3.2;
- д) 2.1.

127. Что предполагает функциональный тип взаимосвязи:

- а) иерархию полномочий, при реализации в организации определённой функции;
- б) реализацию всех функций;
- в) строгую соподчинённость;
- г) реализацию среди персонала и строгое соблюдение обязанностей;
- д) выдачу санкций и строгую иерархию.

128. Назовите автора, который ввёл понятие функциональное управление на производстве и который создал систему управления из восьми функциональных мастеров:

- а) Ф.Тейлор;
- б) В.Г. Афанасьев;
- в) М.Вебер;
- г) Б. Джексон;
- д) А.М. Омаров.

129. Выберите исследователя, который занимался исследованиями противоречий функциональной организации в 20-е годы в России:

- а) Э.К. Дрезен;
- б) С.В. Ковалев;
- в) В.А. Сысенко;
- г) А. Андреева;
- д) Ф.Р. Дунаевский.

130. Что представляет собой матричная организация:

- а) сочетание линейного и функционального соподчинения;
- б) штабную систему соподчинения;
- в) высокую иерархичность;
- г) интернализацию;
- д) соподчинённость.

131. Назовите факторы, входящие в функции штабной подструктуры:

- а) предоставление рекомендаций и советов;
- б) получение информации;
- в) принятие решений;
- г) управление персоналом;
- д) выдача санкций.

132. Что такое «интернализированная роль»:

- а) это преломление требований роли в зависимости от личностных требований субъекта деятельности, его опыта, его психологических особенностей;
- б) это требования от персонала выполнения обязанностей, выдача советов в управлении деятельности;
- в) это предоставление информации персоналу и выдача санкций;
- г) это психологические и моральные особенности субъектов;
- д) это личностные требования персонала.

133. Укажите применение метода правового регулирования:

- а) применяются государством, как средством правового регулирования отношений между людьми;
- б) применяются при управлении персоналом;
- в) применяются персоналом;
- г) применяются руководителем в организации;
- д) применяются при регулировании в организации.

134. На чём базируются организационные методы управления:

- а) на организационных отношениях между членами организации;
- б) на улучшении отношении между персоналом;
- в) на административных отношениях;
- г) на правовых отношениях между членами организации;
- д) на отношениях между руководителем и подчинёнными.

135. Укажите, для чего предназначены психологические методы управления:

- а) для воздействия на психологические закономерности деятельности людей и социально- психологические отношения;
- б) для воздействия на отношения между персоналом и между руководителем и персоналом;
- в) для воздействия на административные отношения между персоналом;
- г) для воздействия на социальные отношения;
- д) для воздействия на правовые, административные, психологические отношения между персоналом.

136. Отметьте цель, которую не удаётся достичь при реализации планирования:

- а) устранение контроля в поведении персонала;
- б) сосредоточить внимание на главных задачах;

- в) устранить отрицательный эффект неопределённости и изменении;
- г) добиться экономичного функционирования;
- д) облегчить контроль.

137. В чём состоит функция планирования:

- а) создать предпосылки для успешности совместных усилий людей и облегчить достижение целей;
- б) выдача санкций;
- в) увольнение персонала;
- г) реализация административных методов;
- д) устранение коллективности на предприятии.

138. Назовите, кто исследовал психологические аспекты планирования:

- а) В.С. Лазарев;
- б) Е.Н.Клуской;
- в) А.Файоль;
- г) Л.Шнейдер;
- д) С.В. Ковалёв.

139. Выберите определение «процедура»:

- а) это последовательность правил, это ориентиры для действий, которые указывают как надо выполнять определённую деятельность;
- б) это исполнений всех установок и выдача санкций;
- в) это выбор функций на определённом предприятии;
- г) это установки штрафов;
- д) это исследования деятельности среди персонала в организации и исследование управления.

140. Какие выделяют категории по признаку ориентирования в психологии управления:

- а) решения – алгоритмы;
- б) структурирующие;
- в) линейные;
- г) контурные;
- д) формальные.

141. Что такое «программа»:

- а) это эффективность деятельности персонала;
- б) это выявление недостатков на предприятии, которые уменьшают эффективность деятельности предприятия и управления на предприятии;
- в) это осуществление эффективной деятельности;
- г) это намеченный к планомерному осуществлению, направленный на достижение единой цели и приуроченный к определённым срокам комплекс мероприятий, обеспеченный необходимыми ресурсами;



д) это планомерная выдача санкций на предприятии.

142. Выберите, что представляет собой генеральная программа действий:

- а) выявление недостатков среди руководства;
- б) распределение приоритетов и ресурсов для достижения целей;
- в) распределение полномочий;
- г) распределение приборов;
- д) распределение санкций на предприятии.

143. Как понимали планирование Миллер, Галантер, Прибрам:

- а) разнородность на предприятии;
- б) управление;
- в) иерархически построенный процесс;
- г) процесс создания управления;
- д) разнородность в поведении персонала.

144. По чьей инициативе в 20-е годы в СССР были разработаны «оргаигры», для формирования навыков оперативного планирования:

- а) В. Сатира;
- б) Р. Хенкова;
- в) А. Рейса;
- г) В.И. Добрынина;
- д) С.Ковалевского.

145. Какие существуют требования к плану:

- а) точность;
- б) общность;
- в) формальность;
- г) линейность;
- д) пластичность.

146. Какое качество является профессионально не важным для руководителя, по мнению Я.С. Улицкого:

- а) абстрактное мышление;
- б) прогностичность мышления;
- в) умение абстрагироваться;
- г) последовательность мышления;
- д) видеть общие закономерности.

147. В чём проявляется дефект ориентировочной основы:

- а) в отсутствии установки на дифференциацию задач;
- б) в отсутствии постановления;
- в) в отсутствии административных задач;

- г) в отсутствии полномочий и задач;
- д) в отсутствии перспектив.

148. В чём состоит сущность функции организации:

- а) в создании управления;
- б) в создании и поддержании в организации системы ролей;
- в) в отсутствии ролей в организации;
- г) в отсутствии управления;
- д) в создании полномочий.

149. Укажите автора «организационной модели»:

- а) В.А. Добрынин;
- б) В. Колесов;
- в) В. Лепле;
- г) В. Тихомиров;
- д) С.Д. Стрельбицкий.

150. Сколько можно выделить групп психологических эффектов, наблюдаемых в рамках управленческого взаимодействия при реализации функции организации:

- а) 12;
- б) 5;
- в) 3;
- г) 2;
- д) 6.

151. Что такое «регламентирование»:

- а) это установка требований к руководителю;
- б) это закрепление функций или работ за определёнными носителями;
- в) это установка функций и правил;
- г) это ответственность;
- д) это исполнение обязанностей.

152. «Нормирование это...»:

- а) это определенные обязанности;
- б) это установление актов и полномочий;
- в) это установление административных норм;
- г) это установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности;
- д) это выработка санкций.

153. Что собой представляет «инструктирование»:

- а) это выдача отчёта;
- б) это выдача документов, связанных с предприятием;

- в) это установление нормативов и границ;
- г) ознакомление с обстоятельствами выполнения работ, разъяснение норм, условий реализации нормативных актов;
- д) это выдача отчёта и документов, а так же установка границ.

154. Укажите в чём сложность реализации организационной функции:

- а) в стабильно функционирующей организации;
- б) в организации;
- в) в не функционирующей организации;
- г) в не стабильности функций;
- д) в не стабильно функционирующей организации.

155. Что диктует стремление избежать напряжённости в сложившихся группах, сохранить подразделение с тем, чтобы сохранить статус конкретного лица:

- а) к функционированию системы;
- б) решения по выплате и оплате;
- в) организационно нелепые, экономически невыгодные решения;
- г) решения по увольнению сотрудников;
- д) экономически выгодные решения.

156. Что позволяет сделать рациональное делегирование полномочий:

- а) нахождение путей решения организационных трудностей;
- б) преодоление экономических трудностей;
- в) нахождение контакта и общих интересов;
- г) расширить диапазон управления руководителя, сосредоточиться на решении перспективных задач;
- д) позволить системе функционировать.

157. Сколько процентов времени теряют лица, находящиеся на руководящих постах, не желающих пользоваться услугами специалистов, из-за страха потерять авторитет, по исследованию Г. Луйка:

- а) 25 %;
- б) 13 %;
- в) 40 %;
- г) 32 %;
- д) 4 %.

158. Выберите стили управленческой деятельности, по К.Левину:

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) специализированный;
- г) невмешательский;
- д) кризисный.

159. В чём заключается цель контроля:

- а) необходимость обеспечения повторения ошибок;
- б) выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения;
- в) выдача штрафов на предприятии;
- г) устранение санкций;
- д) обеспечение условий к адаптации.

160. Выберите виды контроля:

- а) текущий;
- б) изменяющийся;
- в) линейный;
- г) опережающий;
- д) результирующий.

161. С чем часто сочетается чрезмерный контроль:

- а) с доверием со стороны руководителя к качествам исполнителей;
- б) с недоверием исполнителей к руководителю;
- в) с недоверием со стороны руководителя к моральным и профессиональным качествам исполнителей;
- г) с доверием со стороны исполнителей к моральным качествам руководителя;
- д) с недоверием коллектива к профессиональным качествам руководителя.

162. Что достигается посредством функции регулирования:

- а) устранение рамок и планов в процессах, происходящих на предприятии;
- б) поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом;
- в) регуляция поведения персонала;
- г) не поддержание управляемых процессов в рамках, заданных регламентом и планом;
- д) управление поведением руководителя.

163. Выберите принцип, который не обеспечивает «лучший путь» регулирования:

- а) внутренняя непротиворечивость воздействия;
- б) минимизация воздействия;
- в) увеличение воздействия;
- г) системность воздействия;
- д) комплексность воздействия.

164. Укажите, где применяются методы распорядительного воздействия:

- а) при решении текущих задач, не предусмотренных организационно-стабилизирующим воздействием;
- б) при решении экономических задач;

- в) при решении социально значимых, то есть общественных задач в коллективе;
- г) при решении правовых и социальных задач;
- д) при решении административных и уголовных задач.

165. Назовите, для чего предназначены социально-психологические методы:

- а) для воздействия на правовые отношения между членами организации;
- б) для воздействия на экономические отношения в коллективе;
- в) для воздействия на административные отношения между членами организации;
- г) для воздействия на правовые отношения между руководителем и подчинённым;
- д) для воздействия на социально-психологические отношения между членами организации.

166. На чём основаны экономические методы:

- а) на социальных отношениях в коллективе;
- б) на психологических особенностях работников;
- в) на административных отношениях;
- г) на материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников;
- д) на социально-психологических особенностях.

167. Какие механизмы, предложил С.Янг в качестве «полной» модели системы управления:

- а) беспорядочность действий;
- б) контроль;
- в) не согласование решений;
- г) выработку решений проблем;
- д) согласование решений.

168. Выберите из нижеперечисленного определение «проблемная ситуация»:

- а) это согласованность действий среди коллектива;
- б) это противоречие между действительным, потребным, возможным и должным;
- в) это устранение экономических трудностей;
- г) это психологические трудности;
- д) это правовые трудности руководителя.

169. С чем связана неопределённость при выработке решений:

- а) с правовыми недостатками на предприятии;
- б) с функционированием;
- в) с информационным обеспечением этого процесса;
- г) с административными методами;
- д) с институализацией процесса.

170. Назовите автора, который ввёл понятие «институциональной идентичности»:

- а) Р.Дабин;
- б) М.С. Мацковский;
- в) Б.Джексон;
- г) П.Селезник;
- д) Браун.

171. Что означает понятие «институциональной идентичности»:

- а) соответствие управления на организации;
- б) соответствие формальной и неформальной структур организации, как общим целям, так и текущим задачам;
- в) соответствие текущих функций;
- г) не соответствие неформальных структур текущим задачам;
- д) не соответствие формальных структур.

172. Назовите, следствием чего является неоптимальный выбор способа разрешения противоречия:

- а) стилем конфликтного поведения субъекта, принимающего решения;
- б) стилем не конфликтного поведения субъекта, принимающего решения;
- в) стилем сдержанного поведения субъекта, принимающего решения;
- г) экономических и социальных трудностей;
- д) разнородности поведения.

173. Укажите, как рассматривают коммуникацию в организации Д.Кац и Р.Кан:

- а) как разнородное общение;
- б) как психологические особенности;
- в) как управленческое поведение в организации;
- г) как социальный процесс, образующий саму суть социальной системы.

174. К какой подсистеме относят коммуникативные процессы?

- а) административной;
- б) деловой;
- в)формальной;
- г) неформальной;
- д) линейной.

175. Выберите автора, разработавшего классификацию функции руководителя:

- а) Джоунсоном;
- б) Г. Навайтисом;
- в) Г.Саймоном;
- г) В.Седезником;
- д) Л.С.Бляхманом.

176. Укажите, сколько выделяют сфер реализации управленческого взаимодействия:

- а) 5;
- б) 7;
- в) 12;
- г) 3;
- д) 20.

177. Что включает в себя гармонизация социально-психологических характеристик коллектива:

- а) воспитание подчинённых;
- б) усложнение обстановки в коллективе;
- в) взаимодействие в сфере регулирования межличностных отношений подчинённых и разрешение конфликтов;
- г) оптимизацию климата в коллективе;
- д) снижение психологической напряжённости;
- е) повышение психологической напряжённости.

178. Как осуществляется горизонтальное взаимодействие:

- а) между лицами с различным административным положением;
- б) между лицами, имеющими сходный статус в формальной иерархии;
- в) между лицами, с разными психологическими особенностями;
- г) между лицами с разным положением в обществе.

179. Как осуществляется вертикальное взаимодействие:

- а) между лицами, с разнородным поведением;
- б) между лицами с одинаковым статусом;
- в) между лицами с различным статусом;
- г) между лицами с одинаковым положением в обществе.

180. Выберите основные характеристики коллективного субъекта деятельности:

- а) структурированность, согласованность;
- б) целенаправленность;
- в) мотивированность;
- г) разитегрированность;
- д) интегрированность;
- е) разнородность.

181. Что является целью деятельности по социальному самоопределению коллектива:

- а) обеспечение правового регулирования;
- б) определение смысла деятельности коллектива в структуре широких социальных отношений и обеспечение его осознания руководимым коллективом;

- в) обеспечения административного структурирования;
- г) выявления и определений межличностных отношений;
- д) выдача санкций и штрафов.

182. Кто исследовал феномен внутригрупповой ответственности:

- а) О.В.Оконешникова;
- б) М.Е.Колесников;
- в) А. Андреева;
- г) Н.Н.Обозов;
- д) Е.Д.Дорофеев.

183. В чём основа согласованности:

- а) разнородности отношений между подчинёнными и руководителем;
- б) разнородности отношений между подчинёнными;
- в) полноценной, открытой, активной внутригрупповой коммуникации;
- г) в административном контроле;
- д) в активности.

184. Сколько операциональных уровней группового планирования выделил А.Н.Лебедев:

- а) 7;
- б) 12;
- в) 25;
- г) 15;
- д) 3.

185. Какие выделяют модели, в связи с распределением функций:

- а) рабочего персонала;
- б) смыслов и значения деятельности;
- в) правил поведения и степеней свободы;
- г) субординации;
- д) объекта деятельности;
- е) контролирования.

186. В чём состоит функция информативного взаимодействия:

- а) в изменении отношения;
- б) в отражении действительности;
- в) в изменении когнитивной основы взаимодействия-образа ситуации;
- г) в контролировании;
- д) в взаимодействии и контролировании.

187. Для чего служит регулятивное взаимодействие:

- а) определения системы оценок значимого при взаимодействии;
- б) урегулирования;



- в) регулирования системы;
- г) контролирования и регулирования;
- д) обеспечения адаптации.

188. Выберите факторы, которые реализуются на микроуровне управленческого взаимодействия:

- а) взаимодействие и контроль со стороны руководителя над подчинёнными;
- б) побуждение процессов смыслообразования и целеполагания;
- в) контролирование и адаптация;
- г) формирование новых источников активности;
- д) изменение побудительной функции существующих мотивов.

189. Укажите, на какие факторы направлены стратегии управленческого взаимодействия:

- а) содействие как действенная помощь другим, активное способствование достижению общей цели;
- б) совершение согласованных и общепринятых действий;
- в) противодействие, совершение несогласованных с другими действий;
- г) уклонение от взаимодействия;
- д) формирование общего взаимодействия.

190. Укажите, какие существуют обязанности исполнителей:

- а) несогласованные;
- б) должные;
- в) возможные;
- г) упорядоченные;
- д) дополнительные.

191. С чем связаны дополнительные обязанности исполнителей в психологии управления:

- а) с выполнением административных и правовых поручений и требований;
- б) с выполнением оговоренных в должностных инструкциях заданий и требований;
- в) с выполнением непредвиденных требований;
- г) с выполнением заданий, обусловленных традициями, нормами, требованиями коллектива, общественными поручениями.

192. Какие классы методов воздействия, используемых в случае отказов исполнителей руководителями первичного и среднего звена управления, выделил А.С.Ширяев:

- а) правомерные и целенаправленные;
- б) правомерный и нецеленаправленные;
- в) административные и общественные;
- г) неправомерные и целенаправленные;

- д) неправомерные и нецеленаправленные;
- е) традиционные и нормированные.

193. Укажите факторы, характеризующие стиль управления, по мнению Н.В. Ревенко:

- а) общественная эгоцентристская ориентация;
- б) административные отношения;
- в) необщественные отношения;
- г) ориентация на правовые отношения;
- д) ориентация на выполнение работы или человеческие отношения.

194. Что является одним из путей оптимизации процессов управленческого взаимодействия:

- а) грамотный подбор персонала, в первую очередь руководителей;
- б) усиление конфликтных ситуаций;
- в) ослабление межличностного общения;
- г) не грамотный подбор руководителей.

195. Укажите, что является основой оценки персонала:

- а) усиление управления;
- б) профессиограмма деятельности, соответствующей трудовому посту;
- в) ослабление управления;
- г) не профессионализм деятельности, как персонала, так и руководителей.

196. Какие выделяют проблемы, связанных с психологическими аспектами оценки руководителей:

- а) проблемы, связанные с использованием методов получения первичной информации и процедур оценивания;
- б) проблемы, не связанные с критериями оценки;
- в) проблемы, связанные с выдачей санкция на предприятии;
- г) проблемы социальных и культурных отношений;
- д) проблемы определения параметров и критериев оценки.

197. Какие выделяют критерии оценки профессиональных знаний:

- а) квалификационные и тестовые;
- б) психологические;
- в) объективные;
- г) коллективные;
- д) внешние;
- е) межличностные.

198. Укажите, какие были выделены типы жизненной мотивации, наиболее существенные для реализации управленческой деятельности:

- а) ориентационная;

- б) гражданская;
- в) основанная на личных интересах;
- г) основанная на самореализации;
- д) мотивация социального одобрения;
- е) асоциальная.

199. Какие выделяют факторы подбора персонала:

- а) субъективные;
- б) гармоничные;
- в) аналоговые;
- г) объективные;
- д) правовые.

200. Какие выделяют типы экспертных процедур в оценке персонала:

- а) с оценкой административных методов;
- б) групповые процедуры с одноразовым очным взаимодействием;
- в) групповые процедуры с многократным очным взаимодействием;
- г) экспертиза, с использованием группы экспертов без их взаимодействия между собой;
- д) экспертиза с использованием единичного эксперта;
- е) процедуры без взаимодействия.

201. К психологическим критериям оценки эффективности руководства относятся:

- а) удовлетворенность членов коллектива;
- б) мотивация членов коллектива;
- в) разногласия членов коллектива;
- г) психологическая атмосфера.

202. Набор критериев результативности, включающий в себя: действенность, экономичность, качество, привел:

- а) Аристотель;
- б) Коши;
- в) Скотт Синк;
- г) Мутон.

203. Укажите, какие принципы следует использовать для повышения эффективности руководства в организационной сфере:

- а) обучение, повышение квалификации кадров;
- б) автоматизация производства;
- в) разумная финансовая политика.

204. Продуманная система контроля результатов деятельности, поощрения инициативы низовых работников, строгая трудовая дисциплина – это принципы, желаемые для эффективности управления в ... сфере деятельности:

- а) организационной;
- б) производственной;
- в) экономической;
- г) анархичной
- д) популярной.

205. Контроль качества сырья, снижение себестоимости, передовое современное оборудование – это принципы, желаемые для эффективности управления в ... сфере деятельности:

- а) организационной;
- б) производственной;
- в) экономической;
- г) популярной.

206. Эффект «последовательности» - это:

- а) влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности;
- б) влияние первого впечатления на весь образ человека;
- в) приписывание человеку несуществующих у него положительных качеств.

207. Эффект «авансированности» - это:

- а) влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности;
- б) влияние первого впечатления на весь образ человека;
- в) приписывание человеку несуществующих у него положительных качеств.

208. Эффект «проецирования на других людей собственных свойств» - это:

- а) влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности;
- б) влияние первого впечатления на весь образ человека;
- в) ожидание соответствующего поведения по своей модели.

209. Свойство заражения – это:

- а) эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся людей;
- б) слепое копирование поведения;
- в) сравнение себя с другим человеком.

210. Свойство подражания – это:

- а) эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся людей;

- б) слепое копирование поведения;
- в) сравнение себя с другим человеком.

211. Какие группы выделяют с точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия:

- а) случайные;
- б) открытые;
- в) пирамидальные;
- г) синхронные;
- д) референтные.

212. Пирамидальная группа – это:

- а) построенная иерархически система закрытого типа;
- б) группа, в которой каждый принимает решения самостоятельно;
- в) группа, в которой каждый имеет право на инициативу;
- г) в которой все люди находятся в разных местах, но двигаются в одном направлении.

213. Координатор – это:

- а) пользующийся уважением и умеющий работать с людьми человек;
- б) стремящийся докопаться до истины человек;
- в) берущийся сам за новое дело и воодушевляющий других человек;
- г) человек, умеющий манипулировать людьми.

214. Контролер-аналитик в психологии управления – это:

- а) способный трезво оценить выдвинутую идею человек;
- б) интересующийся внешней стороной дела человек;
- в) умеющий воплотить идею в жизнь.

215. Исполнитель – это:

- а) интересующийся внешней стороной дела человек;
- б) способный трезво оценить выдвинутую идею человек;
- в) умеющий воплотить идею в жизнь;
- г) не стремящийся занять ничье место.

216. Коллектив – это:

- а) объединение людей во имя достижения определенной цели, социально одобряемой;
- б) объединение людей во имя достижения определенной цели;
- в) объединение людей для удовлетворения своих потребностей.

217. К стадиям зрелости коллектива относят:

- а) притирка;
- б) конфликтная стадия;

- в) формирование прочных связей;
- г) стадия интриг;
- д) борьба за лидерство.

218. Для стадии притирки коллектива характерно:

- а) борьба за лидерство;
- б) знакомство, демонстрация своего «я»;
- в) возрастание потенциала коллектива;
- г) быстрое устранение разногласий .

**Таблица 21 - Ответы на тестовые задания**

№	а	б	в	г	№	а	б	в	г	№	а	б	в	г	д
1-9	•				80	•	•	•		159		•			
10	•	•	•		81		•			160	•			•	•
11-13	•				82		•			161			•		
14	•	•	•		83	•	•			162		•			
15			•		84			•		163			•		
16	•	•	•		85	•		•		164	•				
17	•	•	•	•	86				•	165					•
18-23	•				87	•	•	•		166				•	
24	•	•		•	88	•	•			167		•		•	•
25	•			•	89	•				168		•			
26		•	•		90	•	•	•	•	169			•		
27	•	•	•		91-93	•				170				•	
28	•	•	•		94	•	•			171		•			
29		•			95	•				172	•				
30		•			96	•	•			173					
31		•			97	•	•	•		174				•	
32			•		98	•	•			175					•
33	•	•		•	99	•	•			176		•			
34	•	•	•		100			•		177	•		•	•	•
35	•	•		•	101	•	•			178		•			
36	•	•			102			•		179			•		
37	•	•	•		103		•			180	•	•	•		•
38			•		104	•				181		•			
39	•	•			105			•		182					•
40	•	•	•		106	•				183			•		
41	•				107	•	•			184	•				
42	•				108			•	•	185	•	•	•		•
43	•	•			109	•	•			186			•		
44	•	•			110	•				187	•				
45	•	•	•		111	•	•			188		•		•	•

Продолжение таблицы 21

№	а	б	в	г	№	а	б	в	г	№	а	б	в	г	д
46	•	•			112	•	•			189	•		•	•	
47	•	•	•		113	•	•		•	190		•	•		•
48	•				114	•		•		191				•	
49	•		•	•	115				•	192	•	•		•	•
50		•	•	•	116		•		•	193	•				•
51	•			•	117			•	•	194	•				
52	•	•			118	•				195		•			
53	•				119	•		•		196	•				•
54	•				120				•	197	•	•	•		•
55		•			121			•		198		•	•	•	•
56				•	122	•				199	•			•	
57	•	•			123		•		•	200		•	•	•	•
58-60			•	•	124- 139	•				201	•	•			
61	•				140	•	•		•	202			•		
62	•	•	•	•	141				•	203	•				
63	•	•	•	•	142		•			204	•				
64	•		•	•	143			•		205		•			
65			•		144				•	206		•			
66	•	•	•		145-147	•				207			•		
67	•	•	•		148		•			208			•		
68		•			149	•				209	•				
69	•	•	•		150			•		210		•			
70	•	•			151		•			211	•	•	•	•	
71	•	•			152				•	212	•				
72	•		•		153				•	213	•				
73	•				154	•				214	•				
74	•	•		•	155			•		215			•		
75	•	•	•		156				•	216	•				
76-78	•				157		•			217	•	•	•		
79	•	•			158	•	•		•	218		•		•	

## Глоссарий

**Авторитетность** – способность человека иметь определенный вес среди людей, пользоваться их признанием и уважением.

**Агрессивность** - (враждебность) – поведение человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им вред, неприятности.

**Альтруизм** – черта характера, побуждающая человека бескорыстно приходить на помощь другим людям.

**Антиципация** – предвосхищение, ожидание наступления чего – либо.

**Апатия** – состояние эмоционального равнодушия, безразличия и бездеятельности.

**Ассоциация** – соединение, связь психических явлений друг с другом.

**Атрибуция** казуальная – приписывание причины наблюдаемому действию или поступку человека.

**Аттракция** – привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.

**Аутотренинг** – комплекс специальных упражнений, основанных на самовнушении и используемых человеком для управления собственным психическим состоянием и поведением.

**Барьер психологический** – внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т.п.), мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия. Часто возникает в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствует установлению открытых и доверительных отношений между ними.

**Бессознательное** – характеристика психологических свойств и состояний человека, находящихся вне сферы его сознания, но оказывающих такое же влияние на его поведение, как и сознание.

**Брейнсторминг** – специальный метод организации совместной творческой работы людей, рассчитанный на повышение их умственной активности и решение сложных интеллектуальных задач.

**Вербальный** – относящийся к звуковой человеческой речи.

**Внимание** – состояние психологической концентрации, сосредоточенности на каком-либо объекте.

**Внушение** – неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психологии и поведении.

**Воля** – свойство (процесс, состояние) человека, проявляющееся в его способности сознательно управлять своей психикой и поступками.



**Воображение** – способность представлять отсутствующий или реально не существующий предмет, удерживать его в сознании и мысленно манипулировать им.

**Восприятие** – процесс приема и переработки человеком различной информации, поступающей в мозг через органы чувств, который завершается формированием образа.

**Выразительные движения (экспрессия)** – система данных от природы или выученных движений (жесты, мимика, пантомимика), при помощи которых человек невербальным путем передает информацию о своих внутренних состояниях или внешнем мире другим людям.

**Группа** – совокупность людей, выделенная на основе какого-либо одного или нескольких, общих для них признаков.

**Деловая беседа** - специфическая форма контактов между людьми, имеющими полномочия от своих организаций, в ходе которой происходит обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы с целью поиска взаимовыгодного варианта решения.

**Деятельность** – специфический вид человеческой активности, направленный на творческое преобразование, совершенствование окружающего мира и самого себя.

**Дискуссия** - обсуждение некоторого спорного вопроса; исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонировав мнение собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.

**Дистресс** – отрицательное влияние стрессовой ситуации на деятельность человека, вплоть до ее разрушения.

**Жест** – движение рук человека, выражающее его внутреннее состояние или указывающее на какой-либо объект во внешнем мире.

**Задатки** – предпосылки к развитию способностей. Могут быть врожденными и приобретенными.

**Замещение (сублимация)** – один из защитных механизмов, которые представляют собой подсознательную замену одной, запретной или практически недостижимой, цели на другую, более доступную или разрешенную, которая хотя бы частично удовлетворяет актуальную потребность.

**Заражение** – психологический термин, обозначающий бессознательную передачу от человека к человеку каких-либо эмоций, состояний побуждений.

**Защитные механизмы** – Совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм.

**Идентификация** – отождествление. Установление сходства одного человека с другим, направленное на его вспоминание и собственное развитие идентифицируемого с ним лица.

**Импульсивность** – характерологическая черта человека, проявляющаяся в его склонности к быстротечным, непродуманным действиям и поступкам.

**Индивид** – отдельно взятый человек в совокупности всех присущих яму качеств: биологических, физических, социальных и психологических.

**Индивидуальность** – своеобразное сочетание индивидуальных (см. индивид) свойств человека, отличающее его от других людей.

**Индивидуальный стиль деятельности** – устойчивое сочетание особенностей выполнения разных видов деятельности одним и тем же человеком.

**Инициатива** – проявление человеком активности, не стимулированной извне и не определяемой независящими от него обстоятельствами.

**Инсайт** – (озарение, догадка)- неожиданные для самого человека внезапное нахождение решения какой – либо проблемы, над которой он долго и настойчиво думал.

**Интеллект** – совокупность умственных способностей человека.

**Интеракция** – взаимодействие.

**Интерес** – Эмоционально окрашенное, повышенное внимание человека к какому-либо объекту или явлению.

**Интерференция** – нарушение нормального хода одного процесса вмешательством другого.

**Интроверсия** – обращенность сознания человека к самому себе; поглощенность собственными проблемами и переживаниями, сопровождаемая ослаблением внимания к тому, что происходит вокруг.

**Интуиция** – способность быстро находить верное решение задачи и ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а также предвидеть ход событий.

**Инфантилизм** – проявление детских черт в поведении взрослого человека.

**Климат социально-психологический** — общая социально-психологическая характеристика состояния малой группы, в особенности человеческих взаимоотношений, сложившихся в ней.

**Компенсация** — способность человека избавляться от переживаний по поводу собственных недостатков за счет усиленной работы над собой и развития других позитивных качеств.

**Конфликт внутриличностный** — состояние неудовлетворенности условиями, какими-либо обстоятельствами его жизни, связанной с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений и потребностей.

**Конфликт межличностный** — трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей и потребностей.

**Конформность** — некритическое принятие человеком чужого неправильного мнения, сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек внутренне не сомневается.

**Круглый стол** - модель обсуждения некоторого вопроса, с целью обобщения идей и мнений участников обсуждения. Для круглых столов характерно:

- отсутствие четко определенных позиций;
- наличие лишь участников обсуждения;
- равенство позиций всех участников.

Считается, что в процессе круглых столов оригинальные решения рождаются редко.

**Лидер** — член группы, чей авторитет, власть или полномочия безоговорочно признаются остальными членами этой группы, готовыми следовать за ним.

**Малая группа** — небольшая по численности совокупность людей, включающая от 2—3 до 20—30 человек, занятых общим делом и имеющих прямые личные контакты друг с другом.

**Мимика** — совокупность движений частей лица человека, выражающих его состояние или отношение к тому, что он воспринимает (представляет, обдумывает, припоминает и т.п.).

**Мозговая атака, Мозговой штурм** -оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

**Мотив** — внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

**Напряженность** — состояние повышенного физического или психологического возбуждения, сопровождаемое неприятными внутренними чувствами и требующее разрядки.

**Настроение** — эмоциональное состояние человека, связанное со слабо выраженными положительными или отрицательными эмоциями и существующее в течение длительного времени.

**Нормы социальные** — принятые в данном обществе или группе правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.

**Пантомимика** — система выразительных движений, совершаемых при помощи тела.

**Переживание** — ощущение, сопровождаемое эмоциями.

**Подражание** — сознательное или бессознательное поведение человека, направленное на воспроизведение поступков и действий других людей.

**Понимание** — психологическое состояние, выражающее собой правильность принятого решения и сопровождаемое чувством уверенности в точности восприятия или интерпретации какого-либо события, явления, факта.

**Потребность** — состояние нужды индивида, личности в чем-то, необходимом для его нормального существования,

**Психика** — общее понятие, обозначающее совокупность всех психических явлений, изучаемых в психологии.

**Психические процессы** — процессы, происходящие в голове человека и отражающиеся в динамически изменяющихся психических явлениях: ощущениях, восприятии, воображении, памяти, мышлении, речи и др.

**Психологическая совместимость людей** — способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом.

**Релаксация** — расслабление.

**Рефлексия** — способность сознания человека сосредоточиться на самом себе.

**Ригидность** — заторможенность мышления, проявляющаяся в трудности отказа человека от однажды принятого способа мышления и действий.

**Роль** — понятие, обозначающее поведение человека в определенной жизненной ситуации, которая соответствует занимаемому им положению (например, роль руководителя, подчиненного и т.д.).

**Самоопределение личности** — самостоятельный выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, будущей профессии и условий жизни.

**Самооценка** — оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.

**Саморегуляция** — процесс управления человеком собственными психологическими и физиологическими состояниями, а также поступками.

**Самосознание** — осознание человеком самого себя, своих собственных качеств.

**Симпатия** — чувство эмоциональной предрасположенности к человеку, повышенный интерес и влечение к нему.

**Совместимость** — способность людей работать вместе, успешно решать задачи, требующие от них согласованности действий и хорошего взаимопонимания.

**Сознание** — высший уровень психического отражения человеком действительности, ее представленность в виде обобщенных образов и понятий.

**Сопереживание** — испытание человеком тех же самых чувств и эмоций, которые характерны для находящихся рядом с ним людей.

**Соперничество** - стремление человека к соревнованию с другими людьми, желание одержать верх над ними, победить, превзойти.

**Сотрудничество** — стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми. Готовность поддержать и оказать им помощь. (Противоположно соперничеству.)

**Социально-психологический тренинг** — теория и практика специального психотерапевтического воздействия на людей, рассчитанная на улучшение их общения и приспособление к условиям жизни.

**Способности** — индивидуальные особенности людей, от которых зависят приобретение ими знаний, умений и навыков, а также успешность выполнения различных видов деятельности.

**Спор** - фаза дискуссии, характеризующаяся непримиримостью позиций сторон, главенством софистической направленности и переходом на эмоциональный уровень обсуждения в ущерб логическому.

**Статус** — положение человека в системе внутригрупповых отношений, определяющее степень его авторитета в глазах остальных участников группы.

**Стресс** — состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

**Схема мышления** — система понятий или логика рассуждений, привычно применяемых человеком при встрече с незнакомым объектом или новой задачей.

**Темперамент** — динамическая характеристика психических процессов и поведения человека, проявляющаяся в их скорости, изменчивости, интенсивности и других характеристиках.

**Тест** — стандартизированная психологическая методика, предназначенная для сравнительной количественной оценки у человека изучаемого психического качества.

**Тестирование** — процедура применения тестов на практике.

**Тревожность** — свойство человека приходить в состояние повышенного беспокойства, испытывать страх и тревогу в специфических социальных ситуациях.

**Установка** — готовность, предрасположенность к определенным действиям или реакциям на конкретные стимулы.

**Фрустрация** — эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

**Характер** — совокупность свойств личности, определяющих типичные способы ее реагирования на жизненные обстоятельства.

**Ценностные ориентации** — то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, позитивный жизненный смысл.

**Черта личности** — устойчивое свойство личности, определяющее характерное для нее поведение и мышление.

**Чувство** — высшая, культурно обусловленная эмоция человека, связанная с некоторым социальным объектом.

**Эвристическая дискуссия** - дискуссия с целью склонить собеседника к мнению другой стороны

**Эгоцентризм** — сосредоточенность сознания и внимания человека исключительно на самом себе, сопровождающаяся игнорированием того, что происходит вокруг.

**Экстраверсия** — обращенность сознания и внимания человека в основном на то, что происходит вокруг него. (Противоположна интроверсии.)

**Эмоции** — элементарные переживания, возникающие у человека под влиянием общего состояния организма и процесса удовлетворения актуальных потребностей.

**Эмоциональность** — характеристика личности, проявляющаяся в частоте возникновения разнообразных эмоций и чувств.

**Эмпатия** — способность человека к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний.

## Список использованных источников

- 1 Андреева, Г.М. Психология социального познания: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Г.М. Андреева. – М. : «Аспект-Пресс», 2008. – 287 с.
- 2 Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений / Г.М. Андреева. - М.: «Аспект-Пресс», 2000. – 376 с.
- 3 Андреева, И.В. Организационное поведение / И.В. Андреева, В.А. Спивак. - СПб.: ЭКСМО 2007. – 128 с.
- 4 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 224 с.
- 5 Бандурка, А.М. Психология Управления / А.М. Бандурка. - М.: [б.и.], 2000. - С. 57-89.
- 6 Беляцкий, Н.П. Основы лидерства / Н.П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2002. – 297с.
- 7 Берн, Э. Игры, в которые играют люди / Э. Берн. - М.: Современный литератор, 2007. - 96 с.
- 8 Бодалев, А.А. Психология массовой коммуникации/ А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Л.Г. Лаптев. – М.: Гардарики, 2008. – 254 с.
- 9 Бодалев, А.А. Психология общения / А.А. Бодалев. - М.: Гардарики, 1996. - С. 3-16.
- 10 Бодров, В. А. Информационный стресс / В.А. Бодров.- М.: ПЕР СЭ, 2000. – С. 5-34.
- 11 Бойко, В.В. Социально - психологический климат коллектива и личность / В.В. Бойко, А.Г. Ковалев, В.Н. Панферов. - М.: Мысль, 1983. - 208с.
- 12 Бойко, В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и других / В.В. Бойко. - М: Наука, 1996. – С. 17-19.
- 13 Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга / И.В. Вачков. - М. : Ось - 89, 2000. - 256 с.
- 14 Виханский, О. С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - М.: [б.и.], 2000. – С 145.
- 15 Гибсон, Дж. Организации: поведение, структура, процессы: пер.с англ. / Дж. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли.- М. : [б.и.], 2000. – С. 123-136.
- 16 Горячева, Л.Н. Условия и факторы развития сплоченности групп / Л. Н. Горячева, О.П. Фролова //Вестник интегративной психологии. - 2006. - №4. - С. 134 – 150.
- 17 Гринберг, Дж. Управление стрессом / Дж. Гринберг. - СПб.: ЮНИТИ, 2002. — 479 с.
- 18 Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. - СПб.: [б.и.], 2001. – С.50-87.
- 19 Гришина, Н.В. Психология социальных ситуаций / Н.В. Гришина. - СПб.: Питер, 2001. - 416 с.

- 20** Громкова, М.Т. Организационное поведение: учебное пособие для вузов / Т.М. Громкова. – М.: Питер, 2008. - 544 с.
- 21** Громова, О. Н. Конфликтология. Курс лекций / О.Н. Громова. - М.: [б.и.], 2001. – С. 19-66.
- 22** Гурков И. Инкубационный период / И. Гурков // Эксперт. - 1999.- № 6. – С 36-42.
- 23** Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. - СПб.: Питер Принт, 2002. – 864 с.
- 24** Дафт, Р. Организации: учебник для психологов и экономистов / Р.Л. Дафт. - СПб.: [б.и.], 2003. – С. 34.
- 25** Дафт, Р. Теория организации: учебник для психологов и экономистов / Р.Л. Дафт. - СПб.: ЮНИТИ, 2006. – 736 с.
- 26** Джордж, Дж. М.,. Организационное поведение: учебное пособие для вузов: пер. с англ./ Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; под ред. Е. А Климова. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 463 с.
- 27** Дятлов, В.А. Актуальные вопросы управления персоналом: монография/ В.А. Дятлов. – М.: Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2000. – 578 с.
- 28** Еникеев, М.И. Общая и социальная психология: учеб. для вузов / М.И. Еникеев. - М: НОРМА – ИНФРА, 1999. - 624с.
- 29** Епанчинцева, Г.А. Обучение эффективному управлению: диагностические и развивающие подходы: учебное пособие / Г.А. Епанчинцева, Т.Н.Козловская, Т.М. Погорелова, Н.Н.Полина; под редакцией Г.А. Епанчинцевой, Н.Н. Полиной. – Оренбург: Издательско–полиграфический комплекс «Газпромпечатъ», 2008. – 258 с.
- 30** Занковский, А. Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов / А.Н. Занковский. - М.: Форум, 2000. – 648 с.
- 31** Иванцевич, Д.Ж. Основы управления персоналом./ Д.Ж. Иванцевич. - М.: [б.и.], 2000. – С. 45-50.
- 32** Кабаченко, Т.С.«Психология управления»: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2001. 384 с.
- 33** Корнилова, Т.В. Психология риска и принятие решений / Т.В. Корнилова. –М.:Аспект Пресс, 2003. - 288 с.
- 34** Красовский, Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 511 с.
- 35** Кричевский, Р.Л. Если Вы — руководитель Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. - М.: [б.и.], 1996. – С. 147.
- 36** Ломов, Б.Ф. Проблема общения в психологии / Б.Ф. Ломов // Проблема общения в психологии. - М.: Наука, 1998. - С. 3-24.
- 37** Майерс, Д. Социальная психология: пер. с англ. / Д. Майерс. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 688 с.
- 38** Ньюстром, Д. В., Организационное поведение / Д.В. Ньюстром, К.Дэвис. - СПб.: [б.и.], 2000.



- 39** Организационное поведение: учебное пособие / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой.- М.: [б.и.], - СПб.: [б.и.], 2006. – С. 157.
- 40** Организационное поведение: учебное пособие / под ред. Э. М. Короткова. - Тюмень: [б.и.], 1998. - С 18-76.
- 41** Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учебное пособие / А.П. Панфилова. – 2-е изд. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2004. – 495 с.
- 42** Парыгин, Б.Д. Анатомия общения / Б.Д. Парыгин. - С.-Пб.: Издательство Михайлова В.А., 1999. - С. 10-41.
- 43** Петровский, А.В. Основы теоретической психологии / А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский. - М.: ИНФРА-М, 1998.- 528 с.
- 44** Психология социальных ситуаций / сост. и общая редакция Н.В. Гришиной. - СПб.: [б.и.], 2001. – С. 39-56.
- 45** Рогов, Е.И., Психология группы / Е.И. Рогов. - М.: «Владос», 2007. - С. 369 - 370.
- 46** Розанова, В.А. Психология управления: учебное пособие / В.А. Розанова. - М.: Альфа-Пресс, 2008. – 384 с.
- 47** Самыгин, С.И., Психология управления / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко, Т.Г. Никуленко. - М.: Феникс, 2008. – 192 с
- 48** Самыгин, С.И. Психология управления: учебное пособие/ С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов н\Д.: Издательство «Феникс», 1997. -. 512 с.
- 49** Скаженик, Е.Н. Деловое общение: учебное пособие / Е.Н. Скаженик. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 196 с.
- 50** Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник / Л.Д.Столяренко.- Ростов н\Д.: Издательство «Феникс», 2005. - 416с. – (СПО).
- 51** Толочек, В. А. Современная психология труда / В.А. Толочек.- СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
- 52** Трайнев, В.А. Учебные деловые игры в учебном процессе (методология разработки и практика проведения) / В.А. Трайнев.-М.: Дашков и К, 2006. – 360 с.
- 53** Турнер, Д. Ролевые игры. Практическое руководство / Д. Турнер.- СПб.: [б.и.] , 2002. - 339 с.
- 54** Управление общественными отношениями: учебник/ под общ. ред. Комаровского, В.С. М.: Изд-во РАГС, 2005.- 400с.
- 55** Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: [б.и.], 2002. - 629 с.
- 56** Урбанович, А.А. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович.— Минск.: Харвест, 2003. – 640 с.
- 57** Чередниченко, И. П., Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 265с.