

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Н. С. Шатравко, Т. А. Захаренко

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

*Учебно-методическое пособие для студентов учреждений
высшего образования и слушателей ИПК и ПК*

Горки
БГСХА
2017

УДК 005.32(075.8)

ББК 88я73

Ш29

*Рекомендовано научно-методическим советом
института повышения квалификации и переподготовки кадров
от 19.05.2017 (протокол № 9)
и Научно-методическим советом БГСХА
от 24.05.2017 (протокол № 9)*

Авторы:

кандидат филологических наук, доцент *Н. С. Шатравко*;
старший преподаватель *Т. А. Захаренко*

Рецензенты:

кандидат педагогических наук, доцент
УО «МГУ им. А. А. Кулешова» *Е. А. Башаркина*;
директор Унитарного предприятия «Горещкий элеватор»
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *П. И. Панасюга*

Шатравко, Н. С.

Ш29 **Управленческая культура : учебно-методическое пособие / Н. С. Шатравко, Т. А. Захаренко. – Горки : БГСХА, 2017. – 199 с.**

ISBN 978-985-467-726-2.

Рассматриваются основные компоненты управленческой культуры, большое внимание уделяется развитию управленческого потенциала руководителя, коммуникативной культуре, умению управлять конфликтами. В пособие включены тесты, которые могут помочь руководителю выявить свои сильные и слабые стороны в управлении коллективом.

Адресовано молодым руководителям, студентам, слушателям ИПК и ПК и всем тем, кто желает повысить свою управленческую культуру.

УДК 005.32(075.8)

ББК 88я73

ISBN 978-985-467-726-2

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2017

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В современной системе эффективного управления главным и самым ценным ресурсом организации является человек. Организации стремятся максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая условия для наиболее полного развития их возможностей. Должностной иерархии и жесткому функциональному разделению традиционного управления современный менеджмент противопоставляет интеллектуальное сотрудничество. В Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы отмечается, что эффективность современной экономики во многом зависит от компактности, гибкости, обновления системы управления, наличия инициативных, творческих, грамотных руководителей.

Цель изучения дисциплины «Управленческая культура» состоит в формировании системы знаний о влиянии этических норм и культуры управления на функционирование организации и поведение ее работников, а также практических приемов и методов работы руководителя.

Методическое пособие по дисциплине «Управленческая культура» предназначено для слушателей института повышения квалификации и переподготовки кадров (специальность 1-74 01 72 Управление организациями и подразделениями агропромышленного комплекса) и направлено на формирование управленческой культуры, психолого-педагогической компетентности, позволяющей успешно решать профессиональные задачи, включая психологические, управленческие, коммуникативные. Программа дисциплины состоит из пяти укрупненных тем, охватывающих основные проблемы культуры управления предприятием. Всего на изучение дисциплины «Управленческая культура» отводится 20 часов (10 часов лекционных, 6 часов семинарских занятий и 4 часа для самостоятельной работы).

Методическое пособие разработано с учетом практической значимости материала для профессиональной деятельности специалиста. В связи с этим особое внимание в методическом пособии уделено изучению личности руководителя и подчиненного, психологическим особенностям делового общения, приемам и способам урегулирования конфликтных ситуаций в коллективах, проблемам адаптации молодого

специалиста к условиям организации. Развитие управленческой культуры рассматривается в данном методическом пособии с позиций наиболее эффективного использования человеческого потенциала.

«Управленческая культура» является дисциплиной, формирующей у слушателей компетенции, необходимые для профессиональной деятельности в сфере управления, где психология, педагогика, культура и этика управления выполняют важнейшие воспитательные функции, влияют на эффективность производства и моральный климат в коллективе.

Данное учебное пособие рекомендуется молодым руководителям и всем тем, кто желает повысить свою управленческую культуру.



Л е к ц и я 1. КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОВЛИЯНИЯ

- 1.1. Управление как социальный феномен.
- 1.2. Управленческая культура: понятие и структура.
- 1.3. Основные управленческие культуры.

1.1. Управление как социальный феномен

В современных условиях нужны не просто квалифицированные руководители, а психологически мыслящие, мудрые в управлении профессионалы. Сейчас, как никогда прежде, требуется выработка у руководителей знания психологических основ управления, высокой управленческой культуры. Президент Республики Беларусь А. Г. Лукашенко, выступая на Пятом Всебелорусском народном собрании и определяя основные направления страны, в качестве одной из основных задач

страны назвал преодоление отставания и прочное занятие собственной ниши в мировой экономике. «Основой достижения поставленных целей должны стать новые подходы к модернизации экономики и эффективное государственное управление, нуждающееся в совершенствовании и оптимизации». Приоритетным направлением в деятельности государственных организаций является привлечение в сферу государственного управления «самых лучших и компетентных сотрудников, способных эффективно управлять экономикой». Большой вклад в решение этой проблемы должна внести система образования, в частности, институты повышения и переподготовки кадров.

«Система повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров призвана повышать эффективность государственного управления, обеспечивать рациональное функционирование государственного аппарата, успешную реализацию им функций государства, формировать руководителя нового типа с предпринимательским складом ума и социальной ориентацией, открытой для инноваций, осознающего последствия принятия управленческих решений» [4, с. 94].

Проблемами управления занимаются многие науки: информатика, юриспруденция, философия, психология, педагогика, экономика, социология и др. Категория «управление» используется в различных отраслях научного знания и во всех сферах человеческой деятельности, что и определяет разнообразные подходы к определению категории управления. В теории менеджмента управление в большей мере исследуется с точки зрения конкретной ситуации, возникающей в практике управления, т. е. как искусство управления. Экономисты склонны трактовать управление как способ получения экономического результата при наименьших производственных издержках. Правоведы рассматривают управление как государственное правовое регулирование с помощью законов и административного воздействия. Политология понимает управление как воздействие на общество со стороны государства политическими методами и т. п.

Таким образом, в самом общем виде **управление** – это процесс достижения цели усилиями других людей. Следовательно, в процессе управления составляющие деятельности по достижению цели разделяются между ее участниками: цели ставит один человек, а действия и операции, направленные на их достижение, производятся другими людьми. В связи с этим возникает *основная проблема управления*: каким образом побудить людей к совершению действий для достижения данной цели, которая может быть им совершенно чуждой [2, 5, 6]?

Как видим, ключевыми категориями социального управления являются «организация», «субъект и объект управления».

Организация представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления.

Субъектом управления является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа. К объектам управления относят: инновации, производство, рынок, финансы, информацию, снабжение, кадры. Соответственно рассматривают управление финансами, инновациями и т. д. Однако с точки зрения социально-психологического подхода все производственные процессы осуществляются людьми – сотрудниками организации; следовательно, и управление этими процессами связано в первую очередь с управлением поведением этих людей.

Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена, которые мы можем назвать как собственно *управление*, т. е. целенаправленное воздействие на определенный объект, и *подчинение*, т. е. восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия.

Успешное выполнение задач по совершенствованию хозяйственно-го механизма и управления АПК во многом зависит и от квалифицированного использования всеми руководителями и специалистами существующей системы **законов управления**. Выделяют следующие законы управления:

– **закон неопределенности отклика**. Этот закон утверждает, что разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. На грубость в свой адрес один человек ответит грубостью, другой смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна. «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется», – в этих словах Ф. Тютчева отражена сущность закона неопределенности отклика. Руководителю следует иметь в виду еще одно проявление этого

закона: даже один и тот же человек в разное время может качественно по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние и т. д.) серьезно влияют, а порой и определяют реакции конкретного человека в конкретных ситуациях. И эти факторы невозможно учесть в полной мере. Не стоит предполагать, что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо ваше действие. Отклик нельзя предвидеть – это непреложный закон управления.

– **закон неадекватности взаимного восприятия.** Ни один человек не может постичь другого с такой же степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно другого человека. Неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше, чем он есть, необходимо учитывать, принимая любое управленческое решение. Специалисты в области управления рекомендуют менеджерам использовать следующие принципы подхода к людям:

- *принцип универсальной талантливости* – нет людей бездарных, неспособных, есть люди, занятые не своим делом;
- *принцип развития* – способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;
- *принцип неисчерпаемости* – ни одна оценка, данная человеку при его жизни, не может считаться окончательной.

– **закон неадекватности самооценки.** Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при анализе других людей. Известно, что самооценка никогда не бывает адекватной – она всегда либо завышена, либо занижена. Кроме того, человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же самое время в чем-то недооценивать, и это, безусловно, накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя.

– **закон искажения информации.** Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т. д.) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит. Причины искажения информации: язык – всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения; люди, воспринимающие информацию и передающие ее, отличаются друг от друга по

уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также по физическому и психическому состоянию, что накладывает отпечаток на процесс передачи информации.

Что делать для того, чтобы свести искажение к минимуму? Рекомендуется произвести следующие действия:

- Уменьшить, насколько это возможно, количество передаточных звеньев, участвующих в процессе распространения информации.

- Своевременно снабжать сотрудников всей необходимой информацией по тем вопросам, которые они должны решать.

- Поддерживать обратную связь с подчиненными с целью контроля за правильностью усвоения получаемых сведений.

– **закон самосохранения.** Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного социального статуса человека, его личностной состоятельности, и сохранения человеком собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны либо с учетом, либо с игнорированием этого обстоятельства. Прямое или косвенное ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию. Понять смысл и значение этого закона очень легко.

Представим себе производственное совещание, на котором руководитель предложил присутствующим высказаться по какому-либо вопросу. Один из присутствующих немедленно отреагировал на предложение и сказал что-то не впопад. «Вечно вы начинаете с глупостей», – ответил на это руководитель.

Что происходит в этой ситуации со всеми присутствующими? Их сознание моментально переключается с задачи обсуждения на задачу защиты собственного достоинства. Это значит, что человек невольно начинает думать о том, как бы не оказаться в положении первого выступающего.

Он перестает работать на поставленную задачу и старается угадать позицию руководителя. А это снижает творческий потенциал участников совещания – людей, коллективно решающих проблему. Как видим, несоблюдение закона сохранения личностного статуса приводит к отрицательному результату. На этом примере хорошо видно, что психологические законы не только влияют на качество работы, но зачастую и определяют его.

Что делать в подобных ситуациях? Рекомендуется организовывать решение какой-то сложной проблемы в режиме разделенного времени: сначала собрать все имеющиеся предложения, не определяя их ценно-

сти, а затем провести критический анализ соответствия предложенного «условиям задачи».

– **закон компенсации.** В общем виде этот закон означает, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно или неосознанно старается компенсировать их усиленной работой в другой области. К примеру, слабо развитую память можно компенсировать умело организованным трудом и использованием системы фиксирования информации: записными книжками, диктофонами, еженедельниками и т. д.

Таким образом, на результат деятельности руководителя оказывает определяющее влияние его умение строить процесс управления с учетом законов и закономерностей психического и социального развития трудового коллектива, что является показателем высокой управленческой культуры.

1.2. Управленческая культура: понятие и структура

Роль культуры как фактора, определяющего решение современных проблем управления, в настоящее время неуклонно возрастает. Общество стоит сегодня перед острейшей проблемой, обусловленной нарастающим противоречием: с одной стороны, происходит накопление интеллектуального потенциала, растут возможности его использования в управленческой деятельности, с другой, – заметно снижение уровня управления. В этой связи следует всесторонне осмыслить феномен управленческой культуры, дать оценку ее состояния.

Объективные условия развития современной Беларуси требуют повышения качества подготовки высококвалифицированных управленческих кадров в различных сферах общественной жизни, необходимость чего неоднократно подчеркивалась первыми лицами страны в средствах масс-медиа. Интегральным показателем состояния системы общественного управления выступает уровень управленческой культуры, присущей социальным субъектам (объектам) управления. Исследования управленческой культуры начались относительно недавно, хотя ее отдельные компоненты изучаются уже длительное время.

Понятие «управленческая культура» близко к понятию «культура управления». Однако они не тождественны. Первое характеризует профессионально-личностные качества специалиста, второе – его деятельность. Управленческая культура является важнейшей предпосылкой культуры управления, хотя следует признать, что такое

деление относительно. Как специфически профессиональное явление, управленческая культура представляет собой определенную степень овладения специалистом управленческим опытом человечества, степень его совершенства в управленческой деятельности, достигнутый уровень развития его личности именно как руководителя и, наконец, его стремление к непрерывному совершенствованию своей деятельности. В ней выражается отношение специалиста к своей деятельности, понимание ее сути, своей роли и своего места в управлении учреждением, характер управленческой подготовки, стиль управленческой деятельности, общения, поведения, отношение к самосовершенствованию.

Наибольшим содержанием и широтой отличается определение управленческой культуры, предложенное А. П. Поздняковым. Управленческая культура – это «интериоризированный социальный управленческий опыт», выраженный в управленческих знаниях; опыте осуществления различных видов управленческой деятельности, в том числе и творческой; а также опыт ценностного отношения в процессе управленческого взаимодействия, предполагающий знания о нормах отношения и навыки в соблюдении этих норм.

В. В. Кузнецов, рассматривая управленческую культуру руководителя как целостную динамическую систему, представляет ее в виде компонентов, характеризующих личность, общение и профессиональную деятельность. В качестве основных компонентов управленческой культуры выделены следующие:

1. Мировоззренческий компонент: убеждения, интересы, предпочтения, ориентации руководителя.

2. Аксиологический компонент заключается в ценностях управленческого труда руководителя.

3. Практический компонент управленческой культуры руководителя раскрывает характер их взаимодействия с подчиненными, методы, формы планирования, организации, мотивации, контроля, управленческие приемы и технологии, уровень владения информационными технологиями, документированием.

4. Творческий компонент тесно связан с практическим и выражается в способности руководителя нестандартно подходить к вопросам планирования, организации, мотивации и контроля.

5. Рефлексивно-проектировочный компонент проявляется в рефлексивно-мыслительной культуре руководителя, в самореализации его сущностных сил.

Управленческая культура возникает и развивается в процессе управленческой деятельности как необходимое условие ее реализации. Но не следует полагать, что каждый специалист, достигший высокого уровня общей культуры, обладает и управленческой культурой, так как она имеет свои аспекты и черты.

Осмысливая изложенное, управленческую культуру можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны соблюдаться руководителем:

- 1) юридические нормы управленческого труда;
- 2) моральные нормы – регулируют поведение руководителя в области нравственности и морали;
- 3) организационные нормы – устанавливают структуру организации, порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей;
- 4) экономические нормы – регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, которые определяют деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда, а именно:

Личная культура. Включает в себя уровень квалификации; этическое воспитание; внешний вид; форму обращения к подчиненным и т. п.

Рациональное распределение рабочего времени. Рациональная организация труда руководителя немислима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ.

Культура содержания рабочего места. Следует считать идеальным такой порядок на рабочем столе, когда на нем находятся лишь нужные для работы документы.

Культура проведения массовых мероприятий – культура проведения различного рода совещаний, переговоров.

Культура приема посетителей. Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам. Как организовать прием посетителей? Неко-

торые руководители считают, что двери их кабинетов открыты для посетителей в любое время, когда он на месте (принцип «открытых дверей»). Такой подход оправдывает себя, если руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек. Другие устанавливают для приема определенные дни и часы. Такая практика наиболее распространена. Если руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то это не значит, что прием следует перенести на другое время. Прием должен осуществлять кто-либо другой (как правило, один из заместителей). Идти на срыв приема руководитель не должен ни при каких обстоятельствах.

Культура речи. Около 80 % рабочего времени руководителя связано с контактами с людьми, поэтому умение говорить является важной составной частью культуры труда руководителя.

Организационная культура руководителя. К числу организационных процедур можно отнести подбор и расстановку кадров; разработку организационных норм, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, контроль исполнения и др.

Объективно уровень развития управленческой культуры руководителя находит свое отражение в его культуре деятельности, поведения, общения и мышления. На основе своей управленческой культуры руководитель формирует комплекс целей управления объектами управления.

1.3. Основные управленческие культуры

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества.

Американская управленческая культура рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием (школы бизнеса). Лозунг американской управленческой культуры: «Кто производит – не управляет, кто управляет, не производит. Управлять – это делать что-либо руками других».

Североамериканская деловая культура имеет такие особенности, как ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях, на сильную личность в практической деятельности, а отсюда – стремление к единоличным решениям. Американские бизнесмены

отличаются высокой деловой активностью, большими способностями в борьбе за прибыль, стремлением утвердить свое превосходство, исключительной уверенностью в себе, стойкостью, склонностью к риску. Американцы считают, что всякое дело должно быть выгодным («Тот, кто не дышит воздухом прибыли, тот задохнется в деловом мире»). Данная сторона американской деловитости породила три «деловых правила»:

1. *Делай то, что окупается, приносит доход.*
2. *Выбирай эффективные средства достижения целей.*
3. *Умей находить и использовать необходимые ресурсы.*

В деловых отношениях на производстве доминирует беспрекословное подчинение и жесткая дисциплина. Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению.

Японская управленческая культура предусматривает подготовку руководителей посредством опыта. Управленцы различного уровня целенаправленно проводились через цепочку смен должностей. При этом происходило обучение не только делу, но и искусству человеческих отношений.

Характерные черты японской управленческой культуры:

➤ **Основа – принцип «человеческого потенциала».** Суть концепции заключается в том, что на первый план выдвигается реальная возможность проявить и развить свои способности, получать от своей работы удовольствие. Работник оказывается полностью включенным во все обстоятельства, цели, понимает трудности своей работы, имеет возможность уделять внимание самоуправлению и самоконтролю. Реализацией на практике этих положений стало создание кружков качества. Через них японские менеджеры вовлекают рядовых работников фирм в мероприятия по обеспечению высокого качества выпускаемой продукции; развивают способности к управлению и контролю у рабочих путем самообразования; поднимают моральный дух, формируют здоровый морально-психологический климат. Важнейшей задачей руководителя стало искусство объединять разрозненных исполнителей, эффективно организовать их творческую деятельность, раскрыть их

интеллектуальный потенциал. Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3–4 раза больше, чем американские.

➤ **Система пожизненного найма персонала.** Принятый сотрудник застрахован от безработицы (увольнение возможно лишь при банкротстве компании), получает достаточно высокую и постоянно повышаемую зарплату и достаточно солидный социальный пакет (от оплат проезда на работу до оплаты зарубежных стажировок, льготного кредитования покупки, строительства жилья). Перешедший на работу в другую компанию лишается всех этих привилегий и начинает свою карьеру заново.

➤ **Система принятия решений «рингисэй»** – коллегиальность принятия решения. Ответственность за принятое решение распределена между всеми управляющими различных уровней управления.

➤ **Отожествление работника с фирмой.** Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья. Опросы работников всемирно известной фирмы «Сони Корпорэйшн» показали, что 75–85 % опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которой принесут всем ее членам пользу. Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, уйти из семьи, поменять фамилию и имя – невозможно лишь изменить фирме. Не случайно, японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает.

➤ **Ступенчатая подготовка менеджеров посредством опыта.** Перевод на более высокую должность осуществляется при достижении определенного возраста и соответствующих показателей. Возможности служебного роста и продвижения на более высокие иерархические уровни гарантированы каждому сотруднику. В ходе служебного роста почти все сотрудники крупных фирм проходят работу последовательно в нескольких подразделениях, что избавляет служащих от монотонной, однообразной работы, расширяет их служебный кругозор и обеспечивает высокую квалификацию кадров.

Советская управленческая культура. Для нее характерным было не получение специального управленческого образования, а приобретение основательного управленческого опыта и личная преданность рекомендуемому. Как отмечали социологи, произошла канонизация принципа «начальству видней», который словно обручем сковал инициативу людей. Советскую управленческую культуру отличали высокая эффективность в экстремальных условиях и относительно низкая в

«нормальные» времена. Управленец часто перемещался с должности на должность. В целом для советской управленческой культуры была характерна приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека. Вместе с тем деятельность по принципу «это надо было сделать вчера» позволили выявить и ряд жизнеспособных черт. К ним можно отнести умение приспособиться к изменившимся обстоятельствам, непредсказуемость поведения, готовность пойти на нестандартные решения.

В научной литературе не выделяется отдельный тип белорусской управленческой культуры, можно лишь говорить о наличии некоторых особенностей в управлении, которые связаны с национальным белорусским менталитетом. Как отмечают отечественные и зарубежные исследователи, отличительной особенностью белорусского национального менталитета является толерантность, трудолюбие, долготерпение, «памяркоўнасць», уважение к законам. Толерантность белорусов проявляется не только в терпимости, уважении культуры и обычаев других народов, но и в отрицании насильственного воздействия, стремлении к дружественному сосуществованию с представителями других культур и политических взглядов. Белорусам чужд революционизм и политический авантюризм. Они не склонны к радикальным изменениям в своей социальной жизни. Не случайно в истории нашей страны никогда не было распространено националистическое и радикальное политическое движение.

Однако если рассмотреть управленческую культуру белорусов в рационально-иррациональном измерении, то особенность ее в том, что белорусы отдают предпочтение моральным регуляторам, в основе которых субъективное толкование понятий «правда, справедливость». Хотя идея социального порядка, законности является приоритетной в массовом сознании, ее реализация рассматривается как исключительно прерогатива государственных органов, а не способность граждан к самоорганизации и самоуправлению.

Таким образом, национальный характер, менталитет белорусского народа проявляется и в трудовой деятельности людей: в отношении к работе, в поведении, в корпоративной культуре и т. д. Нужно отметить также, что белорусская управленческая культура находится в стадии развития и становления, о чем свидетельствуют научные исследования и публикации последних лет.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – Москва: Аспект Пресс, 2003. – 364 с.
2. Кремень, М. А. Практическая психология управления: пособие / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. Основные положения программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы / Минск: «Бел. Дом печати», 2016. – 54 с.
4. Розанова, В. А. Психология управления: учеб. пособие. – Москва: Альфа-Пресс, 2008. – 384 с.
5. Тиковенко, А. Г. Совершенствовать систему повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров / А. Г. Тиковенко // Проблемы управления. – 2009. – № 3. – С. 93–95.
6. Трус, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трус. – Минск: Вышэйш. шк., 2014. – 317 с.
7. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003. – 640 с.

Практические задания

Задание 1. Вам предлагается набор типичных производственных ситуаций, каждая из которых имеет несколько вариантов решения. Внимательно ознакомьтесь с содержанием ситуации, проанализируйте каждое решение и выберите тот вариант, который считаете наиболее правильным. Аргументируйте свой выбор.

Ситуация 1. При распределении премии некоторые работники коллектива посчитали, что их незаслуженно обошли и обратились к вам с жалобой.

Что вы ответите?

- а) премии распределяет и утверждает премиальная комиссия, а я тут ни при чем;
- б) не волнуйтесь, вы получите премию в следующий раз;
- в) хорошо, я еще раз обдумаю этот вопрос, постараюсь учесть ваши претензии;
- г) премия распределена согласно утвержденному положению в соответствии с трудовыми достижениями каждого.

Ситуация 2. Между вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с тем, чтобы вы приняли его сторону и разрешили конфликт.

Ваша позиция:

а) мое дело – не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решить сам конфликт – это их личное дело;

б) поручу разобраться в этом общественной организации;

в) прежде всего, мне надо разобраться в причинах конфликта и самому найти способ их примирить. Впоследствии обязательно привлеку общественность;

г) выясню, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и буду воздействовать на них через этих людей.

Ситуация 3. В самый напряженный период завершения планового задания в вашем коллективе совершен неблагоприятный поступок: нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Вам неизвестен виновник или виновники. Однако надо выявить виновных и наказать.

Что предпринять в данной ситуации?

а) оставить выяснение фактов по этому делу до окончания выполнения плановой работы (если срок окончания позволяет уложиться в отведенное для разбора время);

б) заподозренных в поступке вызвать к себе и строго поговорить с ними с глазу на глаз, предложив назвать виновных;

в) сообщить о случившемся активу коллектива, предложить ему обсудить создавшееся положение и выявить конкретных виновников;

г) для повышения дисциплины и производительности труда, не теля времени на разговоры, провести собрание коллектива, потребовать выявления и наказания виновных, предупредить о недопущении подобных фактов.

Ситуация 4. Вам предоставлена возможность назначить себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый из претендентов отличается перечисленными ниже качествами.

Выберите одного кандидата:

а) первый предпочитает избегать конфликтов с людьми, стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения, создать в коллективе атмосферу взаимного доверия, дружеского расположения, что, однако, не всеми понимается правильно;

б) второй предпочитает в интересах дела идти на конфликт с людьми, не боится испортить личные отношения ради поставленной цели;

в) третий предпочитает строго придерживаться своих должностных прав и обязанностей, требует того же от вас и своих подчиненных, добивается четкого выполнения работы;

г) четвертый всегда сосредоточен на достижении своей цели, напорист в организационных вопросах, стремится добиться своего, не придает большого значения возникающим во взаимоотношениях с подчиненными недоразумениям и конфликтам.

Ситуация 5. Вам предоставлена возможность назначить себе заместителя. Кандидатуры отличаются друг от друга следующими особенностями во взаимоотношениях с начальством:

а) первый быстро соглашается с мнением, указаниями вышестоящего начальства, безоговорочно и пунктуально выполняет любое его задание независимо от своего отношения к делу;

б) второй может быстро соглашаться с мнением, указаниями начальника и безоговорочно в срок выполнить любое его задание, но только в том случае, если начальник лично авторитетен в его глазах;

в) третий обладает неуживчивым характером, склонен к спорам, бывает замкнут, неконтактен, но зато очень опытный специалист, умелый организатор, творчески выполняет любую работу и добивается оптимальных результатов;

г) четвертый обладает богатым опытом и профессиональными способностями в области предстоящей работы, но всегда стремится все решить самостоятельно, избегать лишних контактов с начальством, не любит, когда ему мешают, ответственен, обладает чувством собственного достоинства.

Выберите одного кандидата.

Ситуация 6. Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задания в срок, хотя обещал сделать эту важную работу к намеченной дате.

Ваша реакция:

а) сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине, если надо – наказать;

б) поговорить с ним наедине, выяснить и обсудить причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне;

в) сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему;

г) отменить задание, передать вопрос на решение администрации. В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

Ситуация 7. Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Все сотрудники заняты срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как вы поведете себя в такой ситуации?

а) распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, вы займетесь другим делом, а вы помогите товарищам, когда выполните свою работу» и т. д.;

б) предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как выполнить работу за заболевшего»;

в) скажу коллективу: «Я очень перегружен работой, распределителю самим между собой эту работу. Выручайте друг друга и коллектив. Он поправится и тогда отработает. Давайте, принимайтесь за дело»;

г) скажу так: «Если никто из вас не сможет выполнить эту работу, я сам сделаю ее».

Ситуация 8. У вас создались натянутые отношения с коллегой, равным вам по должности. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо.

Что вы предпримете в первую очередь, для того чтобы устранить напряженность во взаимоотношениях с коллегой:

а) открыто вызову его на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений;

б) прежде всего, попытаюсь разобраться в своем собственном поведении по отношению к коллеге;

в) в первую очередь обращу внимание коллеги на деловые вопросы, которые страдают от наших натянутых взаимоотношений;

г) обращусь к другим коллегам, которые хорошо его знают, и попрошу их быть посредниками в нормализации наших отношений.

Ситуация 9. Однажды вы услышали, что четверо руководителей спорят о том, как лучше обращаться с подчиненными.

К какой из четырех точек зрения присоединитесь вы:

а) чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая его характер и темперамент, считаясь с его личностью, его интересами и потребностями;

б) все это мелочи, главное в оценке людей – их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено;

в) успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, любят его;

г) лучшие стимулы в работе – четкий приказ, приличная зарплата и своевременная премия.

Ситуация 10. Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До вашего прихода в эту организацию она претендовала на ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, так как зарплата – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности «бухгалтер» ее нельзя. Как вы поступите с Раисой?

а) примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения;

б) в интересах дела попытаетесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности;

в) напишете докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.

Задание 2. Поразмышляйте над высказыванием шведского исследователя К. Йонссона: «Обычно при значительном совпадении интересов сторон, т. е. при сотрудничестве, национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль». Почему? Какую роль в деловых отношениях играют национальные и культурные особенности?

Задание 3. Согласны вы или нет со следующими утверждениями:

1. Из всех видов общения в организации наиболее приемлемым является манипулятивное.

2. Информация, идущая «по вертикали», искажается чаще той, которая идет «по горизонтали».

3. «Слухи» в организациях – это зло. С ними надо решительно бороться.

4. Молчание – одна из форм общения.

5. Начальству («на верх») следует сообщать только позитивную информацию. Недостатки руководитель знает сам.

6. Ежедневные «летучки» только отнимают время.

7. Если руководитель лично посещает какое-то подразделение, значит, он не доверяет своим подчиненным, имеет претензии к их работе.

8. У каждого руководителя должно быть свое «доверенное лицо» в низовых структурах организации, чтобы лучше представлять обстановку на местах и психологический климат в коллективе.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

Тест «Направленность личности»

Этот тест позволяет выявить такие аспекты личности, как *направленность на себя*, т. е. ориентация на вознаграждение, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству; *направленность на общение*, т. е. ориентация на совместную деятельность даже в ущерб выполнению конкретных заданий или оказание искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с коллективом; *направленность на общее дело*, т. е. заинтересованность в общих достижениях, решении деловых проблем, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать свое мнение, полезное для достижения общей цели. Для обработки результатов вам пригодится калькулятор.

Анкета состоит из 27 суждений, в каждом из которых можно выбрать один из трех вариантов ответов, соответствующих трем видам направленности личности.

С помощью этой методики выявляются следующие направленности личности, которые соответствуют трем шкалам:

1. Направленность на себя (шкала «Я») – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение собственных амбиций без оглядки на фирму, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

2. Направленность на общение (шкала «О») – стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность (часто даже в ущерб выполнению своих должностных обязанностей), оказание искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

3. Направленность на дело (шкала «Д») – заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

Как работать с тестом?

По каждому из предложенных 27 пунктов-суждений, как было указано выше, возможны три варианта ответов. Испытуемый выбирает один ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности. Этот ответ оценивается в 2 балла. Из оставшихся двух вариантов ответов тот, который все же предпочтительнее, получает 1 балл. Оставшийся невыбранным вариант ответа получает 0 баллов. Таким образом, все предложенные варианты ответов ранжируются в порядке предпочтения.

Затем баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются по каждой шкале в отдельности. Баллы, соответствующие каждому варианту ответов, присваиваются той шкале, с которой, согласно ключу, совпал этот вариант.

Например, если по первому пункту выбор вариантов ответов был сделан в следующем порядке: 1А – 2 балла, 1Б – 1 балл, 1В – 0 баллов, то, согласно ключу, по шкале «Я» испытуемому засчитывается 2 балла, по шкале «О» – 0 баллов, по шкале «Д» – 1 балл.

Спецификой обработки и получения результатов данного теста является то, что все три шкалы взаимосвязаны, и рост одной из них вызывает пропорциональное уменьшение баллов в двух остальных (но, опять же, в различной степени), т. е. имеется всего 27 вопросов ценою 3 балла каждый, всегда будет набран 81 балл в сумме по трем указанным шкалам. Оригинальным окажется только процентное соотношение веса каждой шкалы относительно общей суммы.

После того как все баллы суммированы, а по каждой шкале получен результат N(Я), N(О), N(Д), можно получить интерпретацию результатов тестирования. Для этого вычисляется выраженность (V) той или иной деловой направленности в процентах:

$$V(\text{Я}) = N(\text{Я}) : 0,81;$$

$$V(\text{О}) = N(\text{О}) : 0,81;$$

$$V(\text{Д}) = N(\text{Д}) : 0,81.$$

Направленность на себя			Направленность на общение			Направленность на дело		
1. А	11. Б	21. В	1. В	11. В	21. А	1. Б	11. А	21. Б
2. Б	12. Б	22. В	2. В	12. А	22. А	2. А	12. В	22. Б
3. А	13. В	23. Б	3. В	13. А	23. В	3. Б	13. Б	23. А
4. А	14. В	24. В	4. Б	14. А	24. А	4. В	14. Б	24. Б
5. Б	15. А	25. Б	5. А	15. В	25. А	5. В	15. Б	25. В

Направленность на себя			Направленность на общение			Направленность на дело		
6. В	16. Б	26. Б	6. А	16. В	26. А	6. Б	16. А	26. В
7. А	17. А	27. А	7. В	17. В	27. Б	7. Б	17. Б	27. В
8. В	18. А	28. Б	8. Б	18. В	28. В	8. А	18. Б	28. А
9. В	19. А	29. А	9. А	19. Б	29. В	9. Б	19. В	29. Б
10. В	20. В	30. В	10. Б	20. Б	30. А	10. А	20. А	30. Б

Текст опросника

1. *Наибольшее удовлетворение я получаю от:*

- а) одобрения моей работы;
- б) сознания того, что работа сделана хорошо;
- в) сознания того, что меня окружают друзья.

2. *Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:*

- а) тренером, который разрабатывает тактику игры;
- б) известным игроком;
- в) выбранным капитаном команды.

3. *По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:*

- а) проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
- б) вызывает интерес к предмету, так что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания по этому предмету;
- в) создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.

4. *Мне нравится, когда люди:*

- а) радуются выполненной работе;
- б) с удовольствием работают в коллективе;
- в) стремятся выполнить свою работу лучше других.

5. *Я хотел бы, чтобы мои друзья:*

- а) были отзывчивы и помогали людям, когда для этого предоставляются возможности;
- б) были верны и преданы мне;
- в) были умными и интересными людьми.

6. *Лучшими друзьями я считаю тех:*

- а) с кем складываются хорошие взаимоотношения;
- б) на кого всегда можно положиться;
- в) кто может многого достичь в жизни.

7. *Больше всего я не люблю:*

- а) когда у меня что-то не получается;
- б) когда портятся отношения с товарищами;
- в) когда меня критикуют.

8. *По-моему, хуже всего, когда педагог:*

- а) не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
- б) вызывает дух соперничества в коллективе;
- в) недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.

9. *В детстве мне больше всего нравилось:*

- а) проводить время с друзьями;
- б) ощущение выполненных дел;
- в) когда меня за что-нибудь хвалили.

10. *Я хотел бы быть похожим на тех, кто:*

- а) добился успеха в жизни;
- б) по-настоящему увлечен своим делом;
- в) отличается дружелюбием и доброжелательностью.

11. *В первую очередь школа должна:*

- а) научить решать задачи, которые ставит жизнь;
- б) развивать, прежде всего, индивидуальные способности ученика;
- в) воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.

ми.

12. *Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:*

- а) для общения с друзьями;
- б) для отдыха и развлечений;
- в) для своих любимых дел и самообразования.

13. *Наибольших успехов я добиваюсь, когда:*

- а) работаю с людьми, которые мне симпатичны;
- б) у меня интересная работа;
- в) мои усилия хорошо вознаграждаются.

14. *Я люблю, когда:*

- а) другие люди меня ценят;
- б) испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- в) приятно провожу время с друзьями.

15. *Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:*

- а) рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и т. п., в котором мне довелось участвовать;

- б) написали о моей деятельности;
 - в) обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. *Лучше всего я учусь, если преподаватель:*
- а) имеет ко мне индивидуальный подход;
 - б) сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
 - в) устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.
17. *Для меня нет ничего хуже, чем:*
- а) оскорбление личного достоинства;
 - б) неудача при выполнении важного дела;
 - в) потеря друзей.
18. *Больше всего я ценю:*
- а) успех;
 - б) возможности хорошей совместной работы;
 - в) здравый практичный ум и смекалку.
19. *Я не люблю людей, которые:*
- а) считают себя хуже других;
 - б) часто ссорятся и конфликтуют;
 - в) возражают против всего нового.
20. *Приятно, когда:*
- а) работаешь над важным для всех делом;
 - б) имеешь много друзей;
 - в) вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. *По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:*
- а) доступным;
 - б) авторитетным;
 - в) требовательным.
22. *В свободное время я охотно прочитал бы книги:*
- а) о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
 - б) о жизни знаменитых и интересных людей;
 - в) о последних достижениях науки и техники.
23. *Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:*
- а) дирижером;
 - б) композитором;
 - в) солистом.
24. *Мне бы хотелось:*
- а) придумать интересный конкурс;
 - б) победить в конкурсе;

в) организовать конкурс и руководить им.

25. *Для меня важнее всего знать:*

а) что я хочу сделать;

б) как достичь цели;

в) как организовать людей для достижения цели.

26. *Человек должен стремиться к тому, чтобы:*

а) другие были им довольны;

б) прежде всего, выполнить свою задачу;

в) его не нужно было упрекать за выполненную работу.

27. *Лучше всего я отдыхаю в свободное время:*

а) в общении с друзьями;

б) просматривая развлекательные фильмы;

в) занимаясь своим любимым делом.

Интерпретация результатов тестирования:

«Я» 0–6

В служебной деятельности фактор личной выгоды и прямого вознаграждения за труды ни в коем случае не является главенствующей мотивацией. Отсутствует агрессивность как форма возмездия своего «Я», нездоровое честолюбие, карьеризм и упорная настойчивость в достижении статуса. Последнее рассматривается как должное, хотя и не обязательное приложение к достигнутым результатам. Испытуемый в своем стиле руководства не приемлет силовых методов, он не станет насаждать соперничество и нездоровую атмосферу конкуренции в своем коллективе, проявлять мелочную обиду и раздражительность в принципиальных деловых вопросах. У него отсутствует подозрительность, скрытность и настороженность по отношению к коллегам. Такой человек предпочитает не выпячивать свои особые заслуги; даже если таковые бесспорны, нередко остается в «тени». Критически относится к лести и равнодушен к «показухе». Вполне доброжелательно реагирует на успехи других.

«Я» 7–13

В деловой деятельности фактор личной выгоды и прямого вознаграждения за труды не является определяющим. Такой человек редко проявляет агрессивность, нездоровое честолюбие, ему не свойственен карьеризм и излишняя настойчивость в достижении статуса. Испытуемый довольно редко прибегает к силовым методам решения спорных вопросов и по возможности избегает соперничества и нездоровой атмосферы конкуренции в своем окружении. Не склонен прояв-

лять мелочную обиду и раздражительность в принципиальных деловых вопросах, отсутствует подозрительность, скрытность и настороженность по отношению к коллегам. Довольно критически смотрит на свои заслуги и достижения; даже если таковые бесспорны, нередко остается в тени. Не прибегает к показухе. Вполне доброжелательно относится к успехам других.

«Я» 14–20

В деловой деятельности фактор личной выгоды и прямого вознаграждения за труды далеко не всегда является определяющим. Во всяком случае, испытуемый достаточно непритязателен относительно блеска, шума, суеты вокруг своей персоны. В служебной карьере избегает проявлять агрессивность, нездоровое честолюбие, ему не свойственен снобизм и излишняя настойчивость в достижении статуса. Он также довольно редко прибегает к силовым методам решения спорных вопросов и по возможности избегает соперничества и нездоровой атмосферы конкуренции в своем окружении. Практически не склонен проявлять мелочную обиду и раздражительность в принципиальных деловых вопросах, не имеет склонности к подозрительности, скрытности и настороженности по отношению к коллегам. Довольно реалистично смотрит на свои заслуги и достижения; даже если таковые бесспорны. Не прибегает к показухе. Вполне доброжелательно относится к успехам других.

«Я» 21–27

Испытуемый вполне реалистично подходит к удовлетворению потребностей своего «Я», фактор личной выгоды в деловой деятельности не всегда является определяющим (так сказать, в «разумных пределах»). В продвижении по карьерной лестнице избегает проявлять агрессивность, нездоровое честолюбие, снобизм и чрезмерную настойчивость в достижении статуса. Редко пользуется силовыми методами в решении спорных вопросов, по возможности избегает нездорового соперничества, выходящего за рамки чисто деловых отношений. Отделяет личные интересы от служебных, не склонен к подозрительности и настороженности в отношении к коллегам, а также зависти к успехам других. Не рвется «выставляться», предпочитая иногда работать «в тени» без особого ущерба для своих амбиций. Возможно испытуемый проявляет определенную осторожность при прохождении тестирования, предпочитая давать осторожные оценки без явных акцентов. Можно также предположить весьма сбалансированный тип личности, которому свойственно равномерное распределение своей деловой энергии по отслеживаемым данным тестом направлениям.

«Я» 28–34

Испытуемый довольно реалистически подходит к удовлетворению потребностей своего «Я», однако фактор личной выгоды в деловой деятельности играет определенную, хотя и не всегда решающую роль. В продвижении по карьерной лестнице предпочитает избегать проявления агрессивности, если его статус соответствует самооценке и действительному положению дел. В противном случае, возможно проявление настойчивости в защите своих прав и интересов, однако не переходящее в болезненное честолюбие и яркие формы снобизма. Редко пользуется силовыми методами в решении спорных вопросов, по возможности избегает нездорового соперничества, вышедшего за рамки чисто деловых отношений. Отделяет личные интересы от служебных, не склонен к подозрительности и настороженности в отношении к коллегам, а также зависти к успехам других, если таковые вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, которыми испытуемый будет не против блеснуть, но только в той мере, чтобы не быть слишком навязчивым. Кратко позицию относительно своего «Я» можно определить как «разумный эгоизм».

«Я» 35–40

Для испытуемого фактор личной выгоды и удовлетворение своих потребностей в реализации деловой деятельности играет вполне определенную и далеко не последнюю роль. В служебной карьере предпочитает избегать проявления агрессивности, однако лишь в том случае, если реальный статус отвечает его представлениям. В противном случае, возможно активное проявление настойчивости в защите своих прав и интересов, порой переходящее в форму задетой гордости и неудовлетворенного честолюбия. Испытуемому в какой-то степени присущ снобизм, он редко пользуется силовыми методами в решении спорных вопросов, по возможности избегает нездорового соперничества, вышедшего за рамки чисто деловых отношений. Отделяет личные интересы от служебных, не склонен к подозрительности и настороженности в отношении к коллегам, а также зависти к успехам других, если таковые вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, которыми испытуемый не против будет блеснуть, но только в той мере, чтобы не быть уж слишком навяз-

чивым. Кратко позицию относительно своего «Я» можно определить как «разумный эгоизм».

«Я» 41–47

Для испытуемого фактор личной выгоды и удовлетворение своих потребностей в реализации деловой деятельности играет весьма значительную роль, в чем-то даже имеет решающее значение. Испытуемый склонен приписывать себе ведущую роль в решении многих дел. В продвижении по служебной лестнице предпочитает избегать проявления агрессивности, однако лишь в том случае, если его реальный статус отвечает его представлениям. В противном случае, возможно весьма активное настойчивое стремление защитить свои права и интересы, порой переходящее в форму задетой гордости и неудовлетворенного честолюбия. Подвержен снобизму. В своих целях может прибегать к «силовому» нажиму на окружающих. Создает нервную обстановку соперничества, выходящего за рамки чисто деловых отношений. Далеко не всегда отделяет личные интересы от служебных, хотя не отличается подозрительностью и настороженностью в отношении к коллегам. Может завидовать успехам других людей, если таковые даже вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, которыми испытуемый не постесняется блеснуть даже в большей мере, чем это стоило бы. Кратко позицию испытуемого относительно своего «Я» можно определить как «эгоцентрическую». (Подобная характеристика также может быть присуща социально незрелым индивидам или демонстративному типу личности, отягощенному проблемами самоутверждения).

«Я» 48–54

Для испытуемого фактор личной выгоды и удовлетворение своих потребностей в реализации деловой деятельности играет весьма значительную роль, а в большинстве случаев имеет решающее значение. Испытуемый склонен приписывать себе ведущую роль в решении многих дел. В продвижении по служебной лестнице проявляет авторитаристские наклонности, возможны случаи проявления агрессивности как средства достижения желаемого статуса. Весьма активен и настойчив в защите своих прав и интересов, что нередко переходит в форму задетой гордости и неудовлетворенного честолюбия. Подвержен снобизму. В своих целях может прибегать к «силовому» нажиму на окружающих. Часто создает нервную обстановку соперничества, выходящего за рамки чисто деловых отношений. Далеко

не всегда отделяет личные интересы от служебных, может проявлять подозрительность и настороженность в отношении к коллегам, при этом проявляется зависть к успехам других, если даже таковые вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – активизация усилий для достижения не менее впечатляющих результатов, бурная реклама лично проделанного и еще более бурная – перспектив, по возможности с «затенением» успехов коллег и альтернативных направлений. Кратко позицию испытуемого относительно своего «Я» можно определить как «явно выраженный эгоцентризм». (Подобную характеристику может дать либо социально незрелый индивид, либо выраженный демонстративный тип личности с неудовлетворенной потребностью самоутверждения.) Результаты сомнительно достоверны.

«Я» 55–60

Для испытуемого фактор личной выгоды и удовлетворение своих потребностей в реализации деловой деятельности имеет исключительное и решающее значение.

Испытуемый склонен приписывать себе главенствующую роль в решении многих дел и ждет от окружения восхвалений. В восхождении по карьерной лестнице проявляет авторитаристские наклонности, возможны случаи проявления агрессивности как средства достижения желаемого статуса. Весьма настойчивая активность в защите своих прав и интересов нередко переходит в форму задетой гордости и неудовлетворенного честолюбия. Сноб. Для достижения целей может прибегать к «силовому» нажиму на окружающих. Часто создает нервную обстановку соперничества, выходящего за рамки чисто деловых отношений. Не в состоянии отделить личные интересы от служебных, в отношении к коллегам проявляет подозрительность и настороженность, при этом часто завидует успехам других, если таковые даже вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – бурная «рисовка», демонстрация своих не менее впечатляющих результатов, ослепительная реклама лично проделанного и еще более ослепительная – перспектив, с обязательным «затенением» успехов коллег и альтернативных направлений. Кратко позицию испытуемого относительно своего «Я» можно определить как «гипертрофированный эгоцентризм». (Подобную характеристику могут дать либо социально незрелые индивиды, либо испытуемые с ярко выраженным демонстративным типом личности, выраженной потребностью самоутверждения.) Результаты по данной шкале представляются весьма сомнительными в плане их достоверности.

«Я» 61 и выше

Для испытуемого фактор личной выгоды и удовлетворение своих потребностей в реализации деловой деятельности имеет исключительное и абсолютное (до неправдоподобия) значение. Испытуемый склонен приписывать себе главенствующую роль в решении всех дел и ждет от окружения лишь восхвалений. Видит себя исключительной личностью. В продвижении по карьерной лестнице проявляет авторитаристские наклонности, возможны случаи проявления агрессивности как средства достижения желаемого результата. Весьма активная и настойчивая позиция в защите своих прав и интересов нередко переходит в форму задетой гордости и неудовлетворенного гипертрофированного честолюбия. Сноб. В своих целях может прибегать к «силовому» нажиму на окружающих. Часто создает нервную обстановку соперничества, выходящего за рамки чисто деловых отношений. Не в состоянии отделить личные интересы от служебных, хотя в стиле деятельности четко видна подозрительность и настороженность в отношении к коллегам, при этом испытуемый постоянно завидует успехам других, если таковые даже вполне заслужены. Наиболее характерная в подобных случаях реакция – бурная «рисовка», демонстрация своих не менее впечатляющих достижений, ослепительная реклама лично проделанного и еще более ослепительная – перспектив, с обязательным «затенением» успехов коллег и альтернативных направлений. Кратко позицию испытуемого относительно своего «Я» можно определить как «предельно гипертрофированный эгоцентризм». (Подобную характеристику могут дать либо социально незрелые индивиды, либо испытуемые с ярко выраженным демонстративным типом личности, с выраженной потребностью самоутверждения.) Результаты по данной шкале представляются весьма сомнительными в плане их достоверности.

«О» 0–6

Индивид практически не нуждается в общении и совместном сотрудничестве с другими людьми, однозначно и даже категорично предпочитая в работе одиночество коллективным действиям. Общественное мнение о себе также мало его затрагивает, как и возможность оказаться в коммуникационной изоляции. Нередки конфронтационные отношения с коллективом, причем индивид провоцируется на них, неуступчив (в этических вопросах) и абсолютно негибок в межличностных отношениях, чрезмерно переборчив в эмоциональных привязанностях. Коротко: самодостаточный одиночка.

Подобная позиция характерна для демонстративного типа личности, этот тип имеет достаточно большие затруднения в сфере межличностных отношений, поэтому их и отвергает; ярких эгоцентристов, не признающих любые формы сотрудничества, а также для лиц, подверженных аутизму, т. е. действительно «ушедших в себя» (в силу различных причин).

«О» 7–13

Индивид мало нуждается в общении, эмоциональной отзывчивости и совместном сотрудничестве с другими людьми, однозначно предпочитая в работе одиночество коллективным действиям. Общественное мнение о себе также мало его затрагивает, как и возможность оказаться в коммуникационной изоляции, однако открытую конфронтацию с коллективом индивид проявляет лишь при ущемлении собственных интересов. Недостаточно гибок в межличностных отношениях, весьма переборчив в эмоциональных привязанностях. Коротко: самодостаточный одиночка. Подобная позиция характерна для демонстративного типа личности, который имеет достаточно большие затруднения в сфере межличностных отношений и поэтому их отвергает; ярких эгоцентристов, не признающих любые формы сотрудничества, а также для лиц, подверженных аутизму, т. е. действительно «ушедших в себя» (в силу различных причин).

«О» 14–20

Индивид по возможности избегает широкого круга общения, достаточно легко переносит одиночество и чаще предпочитает работать один, чем в тесном взаимодействии с коллективом сотрудников. Предпочитает работу без постоянной коммуникационной нагрузки. Эмоционально привязан к сравнительно узкому кругу знакомых, хотя в межличностных отношениях особых затруднений не испытывает. Коротко: представитель «малой» группы (небольшой коллектив), тяготеющий к индивидуальному фронту работ. Весьма независим относительно общественного мнения, способен отстаивать свою позицию перед подавляющим большинством, придает первостепенное значение индивидуальным отношениям, а не коллективным.

«О» 21–27

Индивид довольно неплохо владеет коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений, однако по возможности избегает широкого круга общения; достаточно легко переносит одиночество и время от времени предпочитает работать один, а не в тесном взаимодействии с коллективом сотрудников.

Наиболее оптимальной представляется работа в сравнительно небольшой группе (в которой и реализуется потребность в эмоциональной привязанности), без чрезмерных коммуникационных нагрузок. В принципе, индивид не испытывает особых затруднений в межличностных отношениях, при необходимости вполне может проявить эмоциональную гибкость. Коротко: типичный представитель «малой» группы. Весьма независим относительно общественного мнения, способен отстаивать свою позицию перед подавляющим большинством, придает первостепенное значение индивидуальным отношениям, а не более широким, коллективным.

«О» 28–34

Индивид неплохо владеет коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений и в определенной степени пытается через них самореализоваться. Избегает явного одиночества, особенно в профессиональной деятельности, гораздо активнее работает в коллективе и атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Эмоционально отзывчив в межличностных отношениях, довольно легко сходится с людьми и умеет поддерживать компанию. В то же время больше настроен на отдельные личности, чем на весь коллектив в целом, и стремится заслужить их привязанность, одобрение. Проявляет организаторские и административные способности, т. е. умеет работать с персоналом и получает от этого удовольствие.

«О» 35–40

Индивид довольно хорошо владеет коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений, осознает это и пытается через них самореализоваться. Избегает явного одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работает в среде коллектива и атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любит поддерживать широкий круг знакомств, проявляя иногда даже навязчивость в установлении контактов. Эмоционально отзывчив, этически гибок, чутко реагирует на отношение окружающих и в случае конфликта первым идет на компромисс. Довольно легко сходится с людьми и умеет поддерживать компанию, старается гибко лавировать между интересами отдельных индивидов и коллектива (подавляющего большинства). Проявляет организаторские и административные способности, т. е. стремится работать с персоналом и получает от этого удовольствие. Коротко: миротворец и душа коллектива.

«О» 41–47

Индивид хорошо владеет коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений и пытается настойчиво через них самореализоваться. Избегает явного одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работает в коллективе и атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любит поддерживать широкий круг знакомств, проявляя иногда даже навязчивость в установлении контактов. Эмоционально отзывчив, этически гибок, чутко реагирует на отношение окружающих и в случае конфликта первым идет на компромисс. Довольно легко сходится с людьми и умеет поддерживать компанию, старается гибко лавировать между интересами отдельных индивидов и коллектива в целом (подавляющего большинства), однако все же больше настроен на мнение большинства, а не отдельных лиц. Проявляет организаторские и административные способности, т. е. стремится работать с персоналом и получает от этого удовольствие, однако чрезмерно зависим от коллектива, ему очень трудно противопоставить большинству свои требования и отстоять свое мнение. Коротко: миротворец и душа коллектива.

«О» 48–54

Индивид демонстрирует отличное владение коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений и в значительной степени пытается самореализоваться за счет них. Явно избегает одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работает в коллективе и атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любит поддерживать широкий круг знакомств, проявляя навязчивость в установлении контактов. Эмоционально очень отзывчив, этически гибок, чутко реагирует на отношение окружающих, в случае конфликта всегда первым идет на компромисс. Довольно легко, хотя и поверхностно, сходится с людьми, умеет поддерживать компанию, старается гибко лавировать между интересами отдельных индивидов и коллектива, при этом, однако, всегда попадая под влияние подавляющего большинства. В конфликтных ситуациях – сторонник сохранения мира (статуса) путем принесения в жертву интересов отдельных лиц. Навязывает свои организаторские и административные способности, т. е. стремится работать с персоналом и получает от этого удовольствие, однако чрезмерно зависим от коллектива, практически не способен противопоставить ему свои требования.

«О» 55–60

Индивид слишком явно демонстрирует отличное владение коммуникативными способностями в сфере деловых и межличностных отношений и в максимальной степени пытается самореализоваться с их помощью (гипертрофированный сдвиг активности личности в сферу межличностных отношений). Явно избегает одиночества или индивидуального фронта работ в своей профессиональной деятельности, гораздо активнее работает в коллективе и в атмосфере коллективного одобрения или всеобщего увлечения делом. Любит поддерживать широкий круг знакомств, проявляя навязчивость в установлении контактов. Эмоционально очень отзывчив, этически гибок, чутко реагирует на отношение окружающих и в случае конфликта всегда первым идет на компромисс. Довольно легко, хотя и поверхностно, сходится с людьми и умеет поддерживать компанию, старается гибко лавировать между интересами отдельных индивидов и коллектива, при этом, однако, всегда попадая под влияние подавляющего большинства. В конфликтных ситуациях – сторонник сохранения мира (статуса) путем принесения в жертву интересов отдельных лиц. Навязывает свои организаторские и административные способности, т. е. стремится работать с персоналом и получает от этого удовольствие, однако чрезмерно зависим от коллектива и не способен противопоставить ему свои требования.

«О» 61 и выше

Явная демонстрация направленности личности на общение (гипертрофированный сдвиг активности личности в сферу межличностных отношений) – стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация, прежде всего, на совместную деятельность (часто даже в ущерб выполнению конкретных заданий) и поддержку отдельных личностей, если отказ от поддержки связан с риском потерять социальное одобрение большинства или вышестоящих; предельная зависимость от группы, выраженная потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми, компромиссность и этическая лабильность.

«Д» 0–6

Неспособность отстаивать свою деловую стратегию и отсутствие действенных механизмов достижения конкретных результатов, отсутствие четких планов и приоритетности действий, недостаточная «вработываемость» в проблему, выраженная тенденция ухода от прямой ответственности в ситуациях, требующих личного непосредствен-

ного вмешательства, попытка заменить последнее опосредованно-руководящими указаниями; формализм.

«Д» 7–13

Недостаточное упорство в отстаивании своей деловой стратегии и недостаточное использование действенных механизмов достижения конкретных результатов, слабая разработка четких оперативных планов и приоритетности действий, малоудовлетворительная «вработываемость» в проблему, тенденция ухода от прямой ответственности в ситуациях, требующих личного непосредственного вмешательства, попытка заменить последнее опосредованно-руководящими указаниями; формализм.

«Д» 14–20

Не всегда может проявить достаточное упорство в отстаивании своей деловой стратегии; иногда отсутствует должное использование действенных механизмов достижения конкретных результатов, нечеткая разработка оперативных планов и приоритетности действий, не всегда удовлетворительная «вработываемость» в проблему, может проявляться тенденция ухода от прямой ответственности в ситуациях, требующих личного непосредственного вмешательства, попытка заменить последнее опосредованно-руководящими указаниями; формализм.

«Д» 20–27

Исполнительный и старающийся доводить начатое дело до конца работник. Однако в некоторых ситуациях (в силу веских причин) испытуемый может проявить недостаточное упорство в отстаивании своей деловой стратегии и в вопросе эффективного использования действенных механизмов для достижения конкретных результатов, хотя почти всегда имеет четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий. Как правило, хорошо представляет на уровне практического решения возникающие проблемы, предпочитает личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности, однако последнее иногда может подменяться формализмом (в случае крайне неблагоприятного стечения обстоятельств). Неплохой руководитель, так как чаще предпочитает видеть прямые результаты своего труда, а не выискивать причины неудач.

«Д» 28–34

Энергичный, исполнительный и старающийся доводить начатое дело до конца работник. Достаточно гибко, но при этом упорно отстаивает свою деловую стратегию и старается наиболее эффективно

использовать действенные механизмы для достижения конкретных результатов, всегда предпочитает загодя иметь четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий; как правило, хорошо представляет на уровне практического решения возникающие проблемы, предпочитает личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности за руководство, не терпит формализма и редко бросает начатое дело. Проявляет ориентацию, прежде всего, на деловое, а не межличностное сотрудничество. Испытуемого отличает малая уязвимость к критике сверху или подавляющего коллективного мнения, способность отстаивать в интересах дела свое принципиальное мнение. Неплохой руководитель, так как гораздо чаще предпочитает видеть прямые результаты своего труда, а не выискивать причины неудач.

«Д» 35–40

Очень энергичный работник, исполнительный и всегда старающийся доводить начатое дело до конца, при этом нередко в более широких пределах, чем предусмотрено его должностными обязанностями. Весьма энергично и упорно отстаивает свою деловую стратегию, при этом весьма эффективно использует самые действенные механизмы для достижения конкретных результатов, всегда предпочитает загодя иметь четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий; как правило, хорошо представляет на уровне практического решения возникающие проблемы и предпочитает личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности за руководство, не терпит формализма и редко бросает начатое дело. Каким-либо препятствия или проблемы только усиливают его деловую активность. Проявляет ориентацию, прежде всего, на деловое, а не межличностное сотрудничество, из-за этого иногда способен конфликтовать в интересах дела с подчиненными, сам же практически неуязвим, не завися от критики подавляющего большинства, всегда сохраняет способность отстаивать в интересах дела свое принципиальное мнение. Хороший руководитель рабочей группы или направления, так как предпочитает видеть прямые результаты своего труда, а не выискивать причины неудач. Склонен к «трудоголизму».

«Д» 41–47

Очень энергичный и инициативный работник, всегда старающийся доводить начатое дело до конца, при этом нередко в более широких пределах, чем предусмотрено его должностными обязанностями. Весьма энергично и упорно отстаивает свою деловую страте-

гию, при этом наиболее эффективно использует самые действенные механизмы для достижения конкретных результатов, всегда предпочитает загодя иметь четкую разработку оперативных планов и приоритетности действий; как правило, хорошо представляет на уровне практического решения возникающие проблемы и предпочитает личное оперативное вмешательство с принятием на себя ответственности за руководство, не терпит формализма и любых проволочек. Какие-либо препятствия или проблемы только усиливают его деловую активность. Проявляет ориентацию, прежде всего, на деловое, а не межличностное сотрудничество, из-за этого способен конфликтовать в интересах дела с подчиненными, сам же практически неуязвим, не зависим от критики и может выдерживать «прессинг». Всегда сохраняет способность отстаивать в интересах дела свое принципиальное мнение. Отличный руководитель рабочей группы или направления, так как предпочитает видеть прямые результаты своего труда, а не выискивать причины неудач. Типичный «трудоголик», который желает видеть такое же отношение к труду у своих сотрудников. Впрочем, вполне возможна сознательная демонстрация «трудоголизма» как наиболее желаемого делового качества.

«Д» 48–54

Ориентация исключительно на дело, в ущерб личной жизни, межличностные отношения определяются прежде всего деловыми интересами и отличаются чрезмерной принципиальностью. Несгибаем в отстаивании своей деловой стратегии, стремлении добиться результата любыми средствами, впрочем, предпочтение отдается все же наиболее эффективным средствам. Способен игнорировать общественное мнение и действовать в условиях крайне неблагоприятного окружения, чтобы в конечном итоге реализовать задуманное. Какие-либо препятствия или неудачи только усиливают его деловую активность. Незамеченный и неутомимый руководитель рабочей группы или какого-либо направления, однако вследствие заметно выраженного «трудоголизма» может создавать чрезмерно требовательную и напряженную атмосферу в рабочем коллективе. Идеален как индивидуальный работник, однако существует опасность «застревания» и сужения внутреннего мира личности исключительно на деловых интересах. Впрочем, вполне вероятно сознательная демонстрация и усиление «трудоголизма» как наиболее желаемого качества характера.

«Д» 55–60

Испытуемым демонстрируется «трудоголизм» как предельно акцентированная форма деловой активности.

Личность ориентирована исключительно на дело, концентрация усилий достигается также за счет сужения других интересов и в ущерб личной жизни. Несгибаем в отстаивании своей деловой стратегии, использовании самых эффективных средств, установка на достижение конкретного результата любой, пусть и дорогой ценой. В межличностных отношениях основной критерий ценности – польза делу, склонен выдерживать длительные конфликты, если это неизбежно на пути к цели. Какие-либо препятствия или неудачи только усиливают активность. Незаменимый и неутомимый руководитель рабочей группы или какого-либо направления, однако вследствие чрезмерно выраженного «трудоголизма» может создавать слишком требовательную и напряженную атмосферу в рабочем коллективе. Идеален как индивидуальный работник, однако существует серьезная опасность «застревания» и еще большего сужения внутреннего мира личности исключительно на деловых интересах. Впрочем, вполне вероятно сознательная демонстрация и усиление «трудоголизма» как наиболее желаемого качества характера, полученные результаты нуждаются в коррекции.

«Д» 61 и выше

Направленность на дело – заинтересованность в решении деловых проблем и достижении конкретного результата: прежде всего – выполнение работы наиболее эффективными средствами, ориентация на деловое, а не межличностное сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела свое собственное мнение и действовать вопреки сложившемуся мнению, «трудоголизм» как характерное личностное качество. Однако предельная акцентированность указанных качеств ставит под сомнение достоверность полученных результатов и позволяет думать о ярко выраженной демонстрации своих деловых достоинств или же о достаточно глубоком искажении самоосознания.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

«Вредные советы» руководителю

1. Разделяй и властвуй!

В твоих руках полномочия по распределению ответственности между сотрудниками и отделами. Это поистине могущественный инструмент. Помни: что бы ты ни делал, у сотрудников не должно сложиться впечатление, что они делают одно общее дело. Это так сплачивает коллектив, что разогнать его потом будет очень сложно.

2. Создай корпоративные правила и регламенты.

Никакой инициативы сотрудникам! Все, что делается, каждый шаг, каждый вздох любого сотрудника должны быть описаны и регламентированы. Когда приходишь на работу, как одеваться, как разговаривать по телефону, с кем дружить и что думать – не должно быть вопросов, которые можно решить просто исходя из здравого смысла и логики.

3. Лично контролирую сотрудников.

Контролировать надо все: когда сотрудник приходит на работу, когда уходит, что делает, как делает и какие интернет-сайты посещает. Лично встречай у входа сотрудника, опоздавшего на 7,5 минут на работу. Ничто не может оправдать его проступок, а то, что накануне он ушел из офиса за полночь, так это исключительно его вина, он просто не успевает выполнять задачи вовремя. Не надо ничего спрашивать или утруждать себя корректностью формулировок, вообще лучше не говорить. Достаточно придать выражению лица такой вид, будто у тебя умерли все родственники этим утром. Сотрудник должен испытать всю гамму чувств и понять, как прискорбно для тебя, что он нарушает регламент своим опозданием на работу. Для особо непонятливых можно посмотреть многозначительно на часы и неодобрительно покачать головой.

И главное, не решай никаких вопросов. Управлять просто – надо назначить ответственного, дать ему какое-нибудь задание. При этом полномочия, необходимые для того, чтобы выполнить это задание, нужно оставить за собой, нет, лучше, передать их другому сотруднику, так будет загадочней. И можно спокойно ждать пока твой подчиненный с этим не справится. Потом его нужно отругать, наказать и дать другое задание либо уволить. То же самое проделать со вторым, которому были даны полномочия, но задача не ставилась. Чтоб знал! Глав-

ное – не принимать самому никаких решений. Муторное это дело, ошибиться можно, потом все будут показывать на тебя пальцем и говорить «Фи!». Нет, это слишком рискованно, лучше давать задания другим.

4. Почаще увольняй сотрудников.

Согласно популярной теории, современная и динамично развивающаяся компания должна развиваться так динамично, что не все сотрудники должны успевать за ней. Значит, текучесть кадров должна быть высокой. Причем нехорошо, когда сотрудники уходят по собственному желанию. У сторонних наблюдателей может сложиться превратное впечатление, что в компании что-то не так. Чтобы никто не мог даже подумать об этом, нужно, чтобы сотрудников, уволенных по инициативе администрации, было больше, чем ушедших по собственному желанию. Тогда все будут понимать, что работать в компании – это дело серьезное, и мало кто справляется с такой сложной работой.

5. Используйте сотрудников на все 100 %.

Давно известно, что проблему нужно решать при ее возникновении. Если набирать неквалифицированных сотрудников в самом начале, избавиться от них потом будет проще. С квалифицированными могут возникнуть проблемы. Они, как правило, предпочитают, чтобы компания оценивала их за профессиональные достижения. Другое дело – дилетанты. С ними и мороки меньше, и использовать их можно в более широком, так сказать, спектре.

6. Делай мелкие гадости.

О, здесь поле для деятельности поистине безгранично! Просто уволить не понравившегося сотрудника – это слишком тривиально. В данном вопросе нужно проявить креативность и смекалку. Уволить его надо в пятницу вечером, когда он уже ушел с работы, предварительно дав задание на выходные. Сотрудник ничего не должен знать о своем увольнении до того момента, пока не придет на работу в понедельник и там не встретит специально обученного сотрудника, который объяснит ему, что он уволен и должен немедленно покинуть офис. После этого можно написать бывшему сотруднику письмо, разоблачающее его низменную сущность. Отослать нужно, как бы по ошибке, кому-нибудь из сотрудников. Неформальные коммуникации вещь все-таки иногда полезная. Уже через час весь офис будет взхлеб читать и обсуждать, какой же мерзавец работал в компании и какой же молодец наш руководитель, что смог вовремя узреть змею, пригревшуюся на груди добродушного хозяина.



Л е к ц и я 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО СОСТАВЛЯЮЩИЕ

- 2.1. Руководство и лидерство как социальные феномены.
- 2.2. Профессионально важные качества руководителя.
- 2.3. Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководителя.
- 2.4. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК.

*Научиться господствовать легко,
управлять трудно.*
Гете

2.1. Руководство и лидерство как социальные феномены

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем психологии управления.

Первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Другими словами, лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции.

Лидерство – это естественный социально-психологический процесс, протекающий в любой группе. Лидерство является психологическим феноменом и порождается системой неформальных отношений. Роль лидера возникает, как правило, стихийно, «снизу». Лидер имеет ограниченные возможности для санкций; как правило, эти санкции носят неформальный характер, право на их применение официально не зафиксировано. В то же время он не несет и ответственности за деятельность группы. В отличие от лидерства, **руководство** – социальный феномен, возникающий в системе формальных отношений. Роль руководителя возникает не стихийно, а определяется заранее «сверху», вышестоящим руководством, оговаривается круг функций руководителя. Руководитель получает соответствующие властные полномочия, имеет официальное право на применение санкций и управленческих воздействий (как негативных, так и позитивных). Соответственно он несет ответственность за деятельность группы.

Требует отдельного рассмотрения проблема соотношения двух понятий – «управление» и «руководство». *Управление* выступает более широким понятием, означающим *направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств*. Понятие «управление» относится как к техническим («машина – машина»), социотехническим («человек – машина»), так и к социальным («человек – человек») системам.

Как считает А. А. Урбанович, основные **различия между лидерством и руководством** сводятся к следующему:

- руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», т. е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения;
- руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;
- руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;
- руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

- деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;
- руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями во вне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;
- руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». **Руководство** *есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается)*. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, **лидерство** *есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга*. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда. Чем же отличается **руководитель-лидер** от руководителя-администратора? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на работников ради достижения каких-либо целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем. **Руководителя-лидера** характеризует:

способность **воспринимать общие нужды и проблемы** управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

способность быть **организатором совместной деятельности**: он формулирует задачу, волнующую большинство членов коллектива;

чуткость и проницательность, доверие к людям: способен понять трудности отдельного человека; способен понимать то, о чем лю-

ди предпочитают умалчивать; способен к сопереживанию (*Должен ли руководитель обращать внимание на наличие личных проблем у сотрудников?*);

эмоционально-психологическое воздействие: умеет убеждать, ему подчинялись бы, даже если бы он не имел никакого руководящего поста;

оптимизм: лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встанут перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы.

В традициях американского менеджмента предполагается, что лидер и руководитель – это, как правило, одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно, чтобы в течение определенного срока (нескольких месяцев) он стал лидером. Если это не удалось, то по неписанным правилам руководитель должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером.

2.2. Профессионально важные качества руководителя

Самые лучшие вожди те, существования которых народ не замечает.
Лао-Цзы

Одним из самых существенных критериев эффективности управления является личность самого руководителя. Издавна люди пытались найти ответ на вопрос, каким набором конкретных качеств должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять подчиненными. 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?

Успешное руководство требует учета постоянно меняющихся условий жизни и деятельности людей, степени осознания ими себя как личностей, уровня их образованности. Эффективность управленческой деятельности предприятиями АПК республики в значительной степени определяется специальными знаниями и умениями самого руководителя. Современный руководитель должен творчески использовать эти знания в различных ситуациях, постоянно возникающих в работе. В основе такого умения лежат организаторские, конструктивные и коммуникативные способности руководителя. Организаторские спо-

способности предполагают наличие у руководителя таких психологических свойств, как психологическая избирательность, позволяющая менеджеру при решении поставленных перед коллективом задач достаточно полно отразить психологию ее членов; практически-психологическую направленность ума и психологический такт. Конструктивные способности руководителя проявляются в умении проектировать, прогнозировать деятельность коллектива как в целом, так и по отдельным направлениям. Для этого нужно уметь анализировать результаты работы своего коллектива и при необходимости вносить коррективы в его деятельность [1]. В психологической литературе принято выделять три группы особых качеств личности руководителя, способствующих эффективному руководству (Н. Н. Вересов):

- социально-биографические характеристики личности руководителя;

- управленческие способности;

- личностные качества и особенности руководителя.

Чтобы упорядочить эти описания, можно воспользоваться одной из принятых в психологии классификаций личностных характеристик. Так, например, Р. Л. Кричевский использует с этой целью классификацию М. Шоу и выделяет следующие **блоки личностных характеристик менеджера**.

1. Биографические характеристики.

1. *Возраст.* Имеющиеся данные касаются в основном возраста высоких хозяйственных руководителей наиболее развитых стран мира. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний в обрабатывающей промышленности составляет 63,5 года, тогда как американские коллеги того же ранга несколько моложе – 59 лет. Однако возраст необходимо рассматривать не только как биологическую, но и как социально-психологическую характеристику человека. В то же время нельзя считать, что лишь зрелые люди могут занимать высокие посты. История развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов стояли очень молодые люди.

2. *Пол.* В настоящее время все чаще на руководящие посты выдвигаются женщины. В связи с этим многие исследователи пытаются вычленить особенности мужского и женского руководства. Показано, что женщины проявляют больший по сравнению с мужчинами интерес к межличностным отношениям. Женщины превосходят мужчин в мягкости, демократичности руководства, в ориентации на человеческие

отношения. Возможно, появление женщин в менеджменте связано с новыми требованиями эпохи преобразований, связанных с повышенным вниманием к человеку.

3. *Социально-экономический статус и образование.* Образование – это, прежде всего, уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни. Успех определяет не то, что записано в дипломе, а то, что содержится в голове. Высокий статус способен оказать положительное влияние на карьеру. И все же многие выдающиеся руководители начинали свои блистательные карьеры с очень низких стартовых площадок, и, наоборот, известны случаи, когда, получив во владение компанию, наследники приводили ее к банкротству.

II. Способности.

Управленческие способности определяют успешность, эффективность управленческого поведения и управленческих решений в сложных, нестандартных ситуациях, для которых нельзя использовать ранее накопленный управленческий опыт, типовые приемы решения. К управленческим способностям относят:

Способность к целеполаганию включает два основных аспекта. Во-первых, это способность к формулировке, генерированию целей управляемой системы как таковых, определению приоритетов целей, выделению наиболее существенных из них. Во-вторых, это способность к формулировке целей перед подчиненными, которая обеспечивала бы принятие этих целей ими.

Способность к прогнозированию состоит в умении руководителя «заглянуть в будущее», предугадать развитие событий и в результате такого прогноза строить все управление не по типу реактивной (пассивной) стратегии, а на основе активно-прогностической («упреждающей») стратегии. Часто подчеркивается, что это – важнейшая способность руководителя.

Способность к планированию как своих действий, так и действий подчиненных, а также организации в целом, является одним из основных условий управленческой деятельности.

Способность принятия управленческих решений является основополагающей для управленческой деятельности. Отличительной ее особенностью является то, что она практически не компенсируема со стороны других способностей. Иными словами, недостаточный уровень ее развития не может быть восполнен (или восполняем лишь в незначительной степени) за счет других управленческих способностей.

Коммуникативные способности обеспечивают эффективную реализацию аналогичной управленческой функции, а в психологическом плане базируются на таких личностных качествах, как социальность, общительность, эмпатичность, экспрессивность, рефлексивность, а также на сформированности умений межличностного взаимодействия и организации «коммуникативного пространства» в управляемой системе.

Мотивирующие способности проявляются в том, что различные руководители обладают далеко не одинаковыми потенциалами «ведущего», увлекающего группу и вдохновляющего на достижение общих целей.

Способности контроля. С психологической точки зрения их содержание не исчерпывается адекватной оценкой результатов деятельности подчиненных и следующими за ней поощрительными или «карательными» санкциями. Главное в них – это умение сопоставить результат с индивидуальными возможностями исполнителя; определить меру реализации им в деятельности своего истинного потенциала, а также выбрать наиболее приемлемый именно для его индивидуальности способ контроля и поощрения. Это – способность использовать контроль не как самоцель, а как средство для повышения эффективности индивидуальной деятельности подчиненных, а в итоге – всего организационного функционирования.

Способность к реализации кадровых функций управления обозначается как «способность разбираться в людях», способность подбирать кадры.

Способность к саморегуляции в деятельности руководителя проявляется как управление собственным состоянием, контроль за ним. Для руководителя в наибольшей степени актуальны умения владеть собой, не поддаваться эмоциям, не впадать в панику, быть оптимистичным, ровным с подчиненными и беспристрастным.

III. Черты личности.

Наиболее упоминаемыми в различных исследованиях являются следующие личностные черты, обуславливающие эффективность руководства: а) *доминантность* – стремление влиять на подчиненных; б) *уверенность в себе*; в) *эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость*; г) *креативность* – способность к творческому решению задач; д) *стремление к достижению цели и предприимчивость*; е) *независимость*; з) *общительность*.

Менеджерские характеристики – специфические характеристики, которые необходимы человеку для успешного ведения дел в сфере бизнеса и менеджмента:

- умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;
- готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;
- активность (жизненная и управленческая);
- приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
- умение при необходимости легко менять стиль управления;
- семейная поддержка.

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению этой проблемы, остановимся на двух моделях **профессиограмм руководителя** (под профессиограммой мы понимаем систему требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку).

В профессиограмме руководителя, предложенной В. М. Шепелем, три блока качеств руководителя. ***К общим качествам отнесены:***

- незаурядный интеллект,
- фундаментальные знания,
- достаточный профессиональный опыт.

Второй блок включает следующие конкретные качества:

• идейно-нравственные, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;

• научно-профессиональные качества включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности;

• организационные качества включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т. д.;

• психофизические качества включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

К третьему блоку отнесены специфические личностно-деловые качества, представленные, прежде всего, психолого-педагогическими качествами. Многим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств, таких, как:

- коммуникабельность – умение быстро устанавливать контакт с людьми;
- эмпатичность – умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;
- способность к психоанализу, т. е. самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;
- стрессоустойчивость, т. е. физическая и психическая тренированность, умение переключаться и управлять своими эмоциями;
- красноречивость – умение в совершенстве владеть своим словом, т. е. умение внушать и убеждать словом.

По данным ряда авторов, управленец тратит на общение более 3/4 своего рабочего времени. Большинство руководителей считают, что главная причина, по которой способному управленцу не удастся хорошая карьера, кроется в том, что он плохо взаимодействует со своими коллегами и подчиненными. Руководитель может принимать взвешенные и рациональные решения только в том случае, когда он знает реальное положение дел, активно взаимодействует со своими подчиненными, опирается на них. Все это возможно лишь при развитии в себе коммуникабельности, общительности.

Плохим менеджерам тоже присущи характерные качества и навыки (Р. Разаускас):

- 1) всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен предугадать их и подготовиться к ним;
- 2) убежден, что знает дело лучше всех, поэтому все старается сделать сам;
- 3) участвует во всех делах, из-за чего никогда не имеет времени;
- 4) письменный стол его всегда загружен бумагами, причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие и вовсе не нужны;
- 5) работает по 10–14 часов, засиживается в учреждении допоздна, работает даже по ночам;
- 6) всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги с работы домой, а из дома – на работу;
- 7) решение старается отложить на завтра: ведь вопрос может решиться сам или его решит кто-то другой;
- 8) никогда ничего не решает до конца, бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику;
- 9) когда коллективу присуждается премия или награда, он первый в списке, в президиуме занимает место в первом ряду.

10) склонен из мухи делать слона; случайным, второстепенным деталям придает слишком большое значение, не способен отличать главное от второстепенного;

11) старается принять наилучшее решение, вместо того, чтобы принять выполнимое;

12) фамильярен с подчиненными; похлопывая по плечу или обнимая за талию, старается приобрести репутацию хорошего руководителя;

13) готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности, склонен сваливать вину за свои ошибки на других, ищет «козлов отпущения».

Современный уровень развития производства и масштабные изменения в экономической и социальной сферах общества предъявляют повышенные требования к работнику, занимающему руководящую должность, к его образовательному уровню, профессионализму и компетентности.

Современному руководителю необходимо быть не только компетентным в технических, экономических и социальных вопросах, обладающим чувством ответственности за результаты деятельности предприятия, но и способным влиять на коллектив и каждого работника в отдельности. Ему важно иметь такие качества руководителя, как способность организовывать, убеждать, вести за собой, воспитывать.

Данная проблема приобретает особую остроту при подготовке специалистов агропромышленного комплекса.

Управленческая компетентность **современного руководителя АПК** представлена следующими видами:

– специальной, включающей знания и умения, необходимые для работы по специальности в той или иной отрасли;

– психологической, представленной знаниями, умениями и навыками работы с людьми, создания благоприятного психологического климата в коллективе;

– обучающей, заключающейся в умении формировать знания, умения, навыки в соответствующей отрасли;

– воспитательной, предполагающей совокупность знаний, умений и навыков оказания влияния на коллектив и отдельную личность;

– организаторской, характеризующейся умением создать и развивать трудовой коллектив, предотвращать и разрешать конфликтные ситуации, быть лично независимым;

- коммуникативной как системой знаний, навыков вербальной и невербальной коммуникации, а также благожелательного отношения к людям;
- экономико-правовой как совокупностью знаний экономических и нормативно-правовых документов по управлению;
- общекультурной, представленной общей широкой информированностью и высоким уровнем культуры.

2.3. Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководителя

Успех руководителя должен измеряться не только итогом деятельности, но и способами, которыми успех был достигнут.
Неизвестный автор

Эффективность руководства тесно связана с эффективностью деятельности организации. А. И. Китов отмечал, что деятельность руководителя не может оцениваться по каким-то собственным параметрам. Подлинным критерием оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда руководителей и исполнителей.

Критерии эффективности руководства подразделяют на психологические и непсихологические. К психологическим критериям относят:

- удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, отношениями, условиями труда);
- мотивация членов коллектива (желание трудиться, стремление сохранить членство в коллективе);
- авторитет руководителя коллектива;
- самооценка коллектива (некий общий итог успешности его функционирования).

Непсихологические критерии эффективности руководства включают:

- действенность, т. е. получение нужных «вещей» (производимой продукции) вовремя (своевременность), с нужными свойствами, в достаточном количестве;
- экономичность выражается формулой: ресурсы, которые следовало бы потребить / ресурсы, фактически потребленные;
- качество – соответствие «спецификациям», т. е. различным качественным признакам;
- нововведения;

– прибыльность (доходы / издержки).

Руководитель считается эффективным, если он имеет высокие показатели по психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности.

На руководителе лежит вся ответственность за успешность построения бизнеса, стратегии и тактики развития, принятие решений, организация кадровой политики и многие другие обязанности.

В психологии управления разработаны потенциальные ограничения, которые препятствуют успеху и личностному росту руководителя. Приведем некоторые из них:

1. *Неумение управлять собой.* Работа управленца полна волнений и стрессов. Те руководители, которые не умеют правильно использовать свое время, энергию и навыки, неспособны справиться со стрессами, не смогут управлять собой.

2. *Размытые личные ценности.* От руководителя ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру не будет хватать твердых оснований для принятия решений, его решения будут восприниматься окружающими как недостаточно обоснованные.

3. *Недостаточный контроль* за работой подчиненных.

4. *Остановленное саморазвитие.* Некоторые руководители не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом, они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, освоения новшеств. Это ограничивает развитие не только руководителя, но и организации.

5. *Недостаточность навыка решать проблемы.* Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им часто трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают дальнейшему развитию.

6. *Недостаток творческого подхода.* Отсутствие у руководителя умения творчески подходить к решениям и способности к инновациям. Такой руководитель редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе.

7. *Неумение влиять на людей.* Руководителям необходимо постоянно воздействовать на людей. Недостаточно настойчивый руководитель, который не умеет устанавливать взаимодействие с окружающими

ми, выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. *Отсутствие компетентности* руководителя в сфере той деятельности, которой он занимается (недостаток опыта, образования, знаний).

9. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников и практикующие устаревший управленческий стиль, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

10. *Слабые навыки руководства*. Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые можно назвать способностью руководить. Руководитель, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, не добьется развития организации и высоких показателей.

11. *Неумение обучать*. Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, он не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии.

12. Еще одна большая ошибка многих руководителей в том, что они *постоянно ругают подчиненных и никогда их не хвалят*. Но чтобы поднять эффективность работы персонала, следует научиться хвалить сотрудников за хорошо сделанную работу.

13. *Низкая способность формировать коллектив*. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или малоэффективна.

Однако, согласно мнению ученых и известных управленцев, качества, необходимые руководителю, не являются раз и навсегда данными от рождения, а развиваются в процессе упорной работы над собой. Поэтому каждый руководитель может развить в себе требуемые качества и таким образом повысить свою эффективность. Для этого ему в первую очередь понадобятся открытость новому опыту и желание изменяться.

2.4. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК

Совершенствование управления сельскохозяйственным производством является важным резервом повышения его эффективности. Опыт многих сельскохозяйственных предприятий и объединений подтверждает, что там, где руководители и специалисты постоянно занимаются совершенствованием управления производством, трудовые коллективы обеспечивают постоянный рост производства продукции сельского хозяйства, производительности труда, экономии средств и повышения рентабельности всех отраслей. Необходимость совершенствования стиля управления обусловлена также происходящими количественными и качественными изменениями в условиях производственно-хозяйственной деятельности колхозов, совхозов и объединений в условиях рыночной экономики.

Стиль руководства – это характеристика взаимодействия руководителя и подчиненных, это наиболее частые и устойчивые способы воздействия управляющего на управляемых. Это субъективно-личностная характеристика деятельности того или иного руководителя, своеобразный психологический почерк работы с подчиненными. Проблемой стиля управления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно – в начале XX века. Название трех стилей связано с личной биографией и позицией К. Левина.

На основании исследования К. Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

Авторитарный стиль. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления. Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил).

Исследования психологов показывают, что чем выше ступень *управленческой иерархии, на которой находится руководитель*, тем больше руководитель склонен к авторитарным действиям, но и тем более сложные формы приобретает эта авторитарность. Чем тяжелее, сложнее условия работы коллектива (неплатежи, срыв поставок, угроза банкротства и пр.), тем более люди склонны уповать на властного и

твердого руководителя, способного взять на себя всю ответственность за решение практически нерешаемых проблем.

Демократический стиль. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу. Психологи установили, что в группах с высоким уровнем развития и образования ее членов преобладают ожидания демократичных действий со стороны руководителя. И, наоборот, в группах с низким уровнем развития ее членов преобладают ожидания более жестких и конкретных действий руководителя. Ожидание авторитарного управления происходит также в экстремальной ситуации.

Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими действиями.

Либеральный стиль. Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

Однако следует отметить, что выбор стиля управления руководителем сельскохозяйственного предприятия имеет свои особенности, связанные со спецификой сельскохозяйственного производства.

Нестабильность, зависимость от природных условий, сезонный характер производства и денежных поступлений, замедленный по сравнению с промышленностью кругооборот и оборот фондов, использование в качестве средства производства земли, обширная инфраструктура требуют особого, определяемого государством механизма регулирования сельского хозяйства и взаимосвязанных с ним отраслей агропромышленного комплекса.

Многообразие форм собственности и хозяйствования обуславливает формирование присущих им органов управления при одновременном развитии горизонтальных координационных связей для решения общих вопросов на территории, где эти хозяйства расположены (общие сервисные службы, социальная и культурно-бытовая сфера

и т. д.). Имеются и другие особенности, определяющие специфику организации управления в АПК: различия между городом и деревней, традиции, обычаи населения и др.

Промышленное предприятие, фондовая биржа, сельскохозяйственный кооператив, животноводческий комплекс объективно отличаются и характером труда, и качеством рабочей силы, и спецификой управленческих механизмов. На управление влияют особенности выполняемых производственных задач, условия их реализации, способы и средства деятельности.

В соответствии с законом необходимого разнообразия любая эффективная система управления должна быть сложнее объекта, которым она управляет. Лишь разнообразие используемых инструментов управления качеством позволяет учесть разнообразие действующих факторов и возможных состояний производственного предприятия. Управление сельскохозяйственной организацией должно быть нацелено на эффективное использование всех факторов производства, при постоянном совершенствовании деятельности в рамках изменения технологий производства, бережном расходовании имеющихся ресурсов, изменении их состава и структур.

Новые задачи, вставшие перед руководителями, вызвали необходимость серьезного совершенствования стиля управления.

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию специалисты предлагают использовать ситуативный стиль управления.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива. Если уровень развития низкий (низкая квалификация, недобросовестные работники) реализуется такая форма управленческого поведения, как «авторитарное указывание» (указания, контроль, наказания, поощрения).

При среднем уровне профессионализма рекомендуется «популяризация» как форма управления (инструктажи, контроль, интенсивное общение). При хорошем уровне (имеют базовые навыки и необходимую квалификацию и желание работать) полезна такая форма управленческого поведения, как «участие в управлении» (консультации, поощрение инициативы, предоставление большей ответственности, ограничение контроля, широкое общение). При высоком уровне развития (экстраспециалисты, ответственные, инициативные работники) реализуется такая форма управления, как «передача полномочий»

(предоставление прав для самостоятельного решения проблемы, вмешательство в дела, самоуправление и самоконтроль, поддержка, вознаграждение творческого решения проблем).

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.

Стиль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого, руководитель должен одновременно и давать исполнителям указания, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать. При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и указаний руководителя, рекомендуется делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления.

При выборе стиля управления **молодому руководителю** желательно пользоваться следующими основными критериями:

- особенности производственной деятельности и специфика решаемых задач;
- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;
- степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей и их готовность к сотрудничеству;
- степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

При выборе стиля управления эффективный руководитель должен учитывать, кроме факторов, указанных выше, свои собственные индивидуальные особенности и возможности. Другими словами, желатель-

но, чтобы стиль управления совпадал с основными характеристиками личности и темперамента руководителя. Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных (специфика основной деятельности организации, специфика целей и задач) и субъективных факторов (индивидуально-психические особенности личности руководителя, уровень общей и управленческой культуры, образования и др.).

Новые условия хозяйствования потребовали новых людей с иным менталитетом и подходами к экономике. Как показывает анализ работы успешных предприятий, руководитель должен умело сочетать различные стили управления: авторитарный, демократический, либеральный, иметь индивидуальный подход к работникам.

Руководитель всегда является ключевым звеном организации, поэтому уровень конкурентоспособности организации напрямую зависит от его способности использовать собственные профессионально-личностные ресурсы.

С одной стороны, уровень профессиональной подготовки руководителя, его знаний умений и навыков не только в вопросах производства, материально-технического обеспечения, но и сбыта продукции, ведения деловых переговоров и т. п. А это, в свою очередь, предопределяет необходимость подготовки в аграрных учебных заведениях не просто агрономов или зоотехников с высшим образованием, а менеджеров производства, активное привлечение их в непосредственное производство и управление организациями.

Таким образом, эффективное управление возможно, прежде всего, на основе умения руководителя ориентироваться в потребностях рынка, его товарной и ценовой конъюнктуре, долгосрочных решениях региональных органов управления.

В заключение отметим, что развитие рыночных отношений в аграрном производстве Республики Беларусь вызывает огромную потребность в высококвалифицированных, инновационных, понастоящему деловых людях: руководителях, способных возглавить данный переход, познать законы рынка и творчески их использовать, учесть весь спектр индивидуальных особенностей и различий, а также значение социальных факторов для эффективной профессиональной деятельности работников АПК. При этом для современного руководителя АПК любого ранга чрезвычайно важно владение приемами, способами и стилями управления коллективом, поскольку от умения работать с людьми в огромной степени будет зависеть их профессио-

нальный успех. Для повышения результативности управленческой деятельности менеджер должен постоянно работать над собой, контролировать свое поведение, формировать и развивать необходимые деловые и личностные качества. Вместе с тем, применяя управленческие принципы, современный руководитель аграрного производства сможет создать более комфортные психологические условия в своих коллективах и эффективно управлять предприятиями АПК.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
2. Р о з а н о в а, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В. А. Розанова. – Москва: Альфа-Пресс, 2008. – 384 с.
3. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйш. шк., 2014. – 317 с.
4. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.

Практические задания

Задание 1. Анализ личностных качеств менеджера.

Выпишите на листе по 20 качеств, необходимых, на ваш взгляд, менеджеру вашей специальности. В группе обсудите эти качества и составьте единый список качеств, с которым была бы согласна вся группа. Проранжируйте список по степени значимости качеств (от 1 до 20). Обсудите в группе полученные результаты.

Задание 2. Проанализируйте свои ограничения как руководителя. Разделите лист пополам. Справа выпишите все ваши качества, которые помогают вам руководить людьми, слева – те, что мешают. Каких качеств больше? Составьте программу самоизменений.

Задание 3. Разделите нижеприведенные характеристики на две группы – слабые и высокие навыки руководства.

<i>Слабые навыки руководства</i>	<i>Высокие навыки руководства</i>

- 1) устанавливает дисциплину, если это требуется;
- 2) дает четкие указания;
- 3) избегает действий, связанных с наказанием;
- 4) редко делегирует полномочия;

- 5) не защищает собственную организацию;
- 6) не принимает во внимание того, что лежит в основе поведения подчиненных;
- 7) не стремится к ясности;
- 8) пренебрегает возможностью положительно отметить работу подчиненных;
- 9) приспособливает стиль руководства к переменам;
- 10) пускает работу подчиненных на самотек;
- 11) развивает добрые отношения с окружающими;
- 12) регулярно анализирует работу подчиненных;
- 13) терпит минимальный вклад в работу;
- 14) устанавливает приемлемые отношения с «трудными» людьми;
- 15) устанавливает критерии успеха.

Задание 4. Проанализируйте следующие бизнес-кейсы.

«Александр»

Александр, владелец и генеральный директор страховой компании, по своей природе человек решительный. Он всегда сам определял задания для менеджеров отделов и планы продаж для подразделений. Но однажды он принял участие в семинаре «Стили управления и лидерства». Тренер, ведущий семинар, рассказал о различных стилях управления и при этом однозначно и категорично утверждал, что самый лучший стиль – демократический, который позволяет вовлечь сотрудников в процесс принятия решений и соответственно в процесс их реализации.

Вернувшись в офис, Александр пригласил подчиненных менеджеров и объяснил им, что теперь он ждет от них идей по поводу плана продаж на следующий месяц. Срок представления планов – ближайший понедельник. В понедельник Александр, слушая доклады менеджеров по планам продаж, все мрачнел и мрачнел. После последнего выступления Александр сердито накричал на менеджеров, обвинив их в стремлении устроить себе легкую жизнь. Он кричал: «Я доверился вам, а вы меня обманули, предложив планы, реализовать которые ничего не стоит, вы думаете, что я настолько глуп, чтобы одобрить ваши бредовые предложения... Это была моя ошибка – доверять вам, завтра же вы получите реальные планы продаж и поверьте, вам придется серьезно потрудиться, чтобы выполнить их», – добавил он.

1. Какой стиль управления использует Александр?

2. Что Александр сделал неправильно?
3. Как будут вести себя менеджеры в дальнейшем?
4. Как следовало поступить Александру?
5. Какие решения проблемы Вы можете предложить?

«Кризис в садоводстве»

Хозяйство садоводческого направления. Площадь сельскохозяйственных угодий 5130 га. Экономические показатели хозяйства по району ниже среднего. На должность председателя хозяйства 24 декабря 2011 года избрали нового работника, имеющего высшее агрономическое образование. В связи с тем, что в последние годы управляющим хозяйством был работник с зоотехническим образованием, садоводство оказалось запущенным, сад не поливали, обрезка деревьев не проводилась, так как не хватало рабочей силы. Перед новым председателем встала задача – повысить эффективность хозяйства. Председатель ввел в практику ежедневные наряды по территории хозяйства, при этом исполнители, как правило, слушали, что и как им нужно делать, при этом в обсуждении проблем не участвовали. Каждый рабочий день начинался с утренней планерки, где все присутствующие получали подробные инструкции о предстоящей работе, в конце рабочего дня все сотрудники писали отчет о проделанной работе. Данные манипуляции занимали до 30 % рабочего времени. Сам руководитель работает очень много, того же требует от подчиненных, ввел ненормированный рабочий день. За первый месяц работы нового руководителя уволились по собственному желанию заместитель по производству и главный бухгалтер, а также агроном. По итогам 2012 года экономические результаты хозяйства вновь по району ниже среднего.

1. Как вы думаете, в чем причина низкой эффективности работы хозяйства?
2. Какие рациональные предложения вы могли бы внести?
3. Что посоветуете председателю хозяйства?

«Кризис таможенного отдела»

Руководитель таможенного отдела всерьез обдумывает идею уволить всех, включая шофера. Еще год назад, когда в отделе было 7 человек, серьезных проблем не было. Но компания быстро растет. И вот сегодня в отделе уже 15 человек, каждый из которых занимается само-

стоятельным направлением работы. Зарплата у всех достаточно высокая. Никто не жалуется. А вот думать о производственных проблемах, проявлять самостоятельность подчиненные не хотят.

Двери кабинета руководителя отдела не закрываются. Подчиненные обсуждают с ним мельчайшие детали любого задания, задают множество вопросов, ответы на которые, по его мнению, очевидны. Да и, давая задания, он обычно старается определить основные направления действий. Но поток оперативных проблем не прекращается.

Один раз руководитель отдела пробовал справиться со сложившейся ситуацией путем установления жесткой процедуры посещения своего кабинета. До личной встречи подчиненные должны были посылать ему e-mail с кратким содержанием проблемы. Но эта затея провалилась. Полное отсутствие инициативы у подчиненных раздражает руководителя отдела. Времени на решение самых важных вопросов, связанных с перспективами развития отдела, у него не остается. А руководство компании не понимает, почему на его столе скапливается документация, которая требует немедленных решений.

1. Что и как необходимо сделать руководителю, чтобы нормализовать работу отдела?

«Дело привычки»

В компании, за 10 лет существования которой сложился дружный коллектив, учредители по каким-то причинам решили сменить генерального директора. Заместителя директора оставили прежнего. Сотрудники фирмы внешне спокойно восприняли смену генерального, но все текущие вопросы предпочитали решать не с ним, а с его заместителем. Естественно, данное положение дел стало вызывать недовольство у генерального директора, который начал активно бороться со сложившейся практикой. Были проведены совещания, на которых четко определялся круг обязанностей каждого работника, делегировались полномочия генерального директора и его заместителя. Но ситуация не изменилась, работа компании практически парализована, причем, со слов сотрудников, они не саботируют нового генерального директора, они просто «еще к нему не привыкли».

1. Какие действия следует предпринять генеральному директору?

«Чайные церемонии»

Николай Макаров – руководитель коммерческого отдела небольшой компании, занимающейся розничными продажами, озабочен продолжающимися нарушениями правил относительно обеденных и чайных перерывов. Дело в том, что, приходя в 10 утра, сотрудники отдела начинают свой рабочий день с чашки кофе, примерно в 12 идут пить чай, в 14 – обедать, в 16 – снова пить чай, уходя в 18 домой.

Нельзя сказать, что Николай против такого «распорядка», кроме того, обеденный перерыв и 3 технологических перерыва по 15 минут закреплены в Правилах внутреннего трудового распорядка компании. Но, собираясь в компании по 5–6 человек, сотрудники часто не оставляют ни одного человека в отделе; если звонит телефон, трубку взять некому. Кроме того, чайные перерывы часто затягиваются. Да и громкий смех, доносящийся из комнаты отдыха, где происходит прием пищи, иногда доносится до торгового зала и покупателей.

Макаров делал замечания, беседовал лично с отдельными людьми, издал несколько меморандумов по поводу нарушений правил чайных перерывов. Однако создается такое впечатление, что сотрудники его доводам просто сопротивляются и упорно их игнорируют. Между тем Николай считает, что подобные чаепития плохо влияют на объемы продаж и показатели дохода компании, а также приводят к подмене профессиональных отношений в отделе дружескими.

1. Как, не допустив конфликта, изменить поведение сотрудников?

Задание 5. Деловая игра «Стиль управления».

1-й этап. Прослушайте краткую характеристику стилей руководства (характеристики представлены на доске).

2-й этап. Группа делится на три микрогруппы: автократы – 1-я группа; демократы – 2-я группа; либералы – 3-я группа.

3-й этап. Выполнение заданий.

Задание № 1. Внимательно изучите представленную характеристику вашего стиля управления и запишите 5 основных личностных характеристик руководителя, избравшего данный стиль. Время выполнения – 10 минут.

Задание № 2. На основе своих характеристик и раздаточного материала нарисовать портрет-шарж руководителя своего стиля и записать методы, которыми он руководит (на ваш взгляд). Время выполнения – 7 минут.

Задание № 3А . А 2 . 2 2 № 3 №

2. Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:

- а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь развеяться, 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. Из нижеперечисленных характеристик 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) любит работать хорошо и старательно;
- б) добросовестно относится к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
- в) считает работу необходимостью, не более.

5. Руководитель должен нести ответственность:

- а) за 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 нем начальству и попросите поправить, если что-либо 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 подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав 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 подчиненные 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. *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) старайтесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращайтесь снова и снова к этому делу;

б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «А не лучше ли было сделать иначе?»;

в) старайтесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Подсчитайте количество баллов по ключу.

	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	–	–	–	–	–	–	–

Интерпретация результатов.

Если вы набрали **больше 40 очков**, 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 сделает все возможное для оказания помощи словом и делом.

Если вы набрали **от 10 до 40 очков**, 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 очков**, то, скажем откровенно, 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»

Стиль управления – типичная манера и способ поведения менеджера; совокупность наиболее характерных и устойчивых приемов, используемых в процессе управленческой деятельности. Правильно определенный и успешно применяемый стиль позволяет эффективно использовать потенциал всех сотрудников предприятия.

Спецификой данной методики является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Инструкция. Для определения характерного для вас стиля управления вам предлагается отметить те утверждения опросника, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы ранее никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как вы могли бы 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, так как 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 подчиненных 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, чтобы 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.
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 над 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 контролирую их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с 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.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. 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 считаю 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.

Интерпретация. Подсчитав номера утверждений, на которые вы ответили утвердительно, и войдя в таблицу-ключ, можно определить степень выраженности стиля управления.

Стиль управления	Номера утверждений	Сумма утвердительных ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

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.

Характеристика индивидуального стиля управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
1	2
Авторитарный	
0–7	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца
8–13	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных

1	2
14–20	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность в суждениях, жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением
Либеральный	
0–7	<i>Минимальная:</i> неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность
8–13	<i>Средняя:</i> стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14–20	<i>Высокая:</i> безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность, повышенная внушаемость и слабование, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, панибратство
Демократический	
0–7	<i>Минимальная:</i> слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах
8–13	<i>Средняя:</i> устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала
14–20	<i>Высокая:</i> умение координировать 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, развивать гласность, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу

Методика «Уровень притязаний»

Инструкция.

1. Подумайте, сколько «плюсиков» вы сможете нарисовать за 10 секунд в первой таблице, укажите их число, поставив рядом с УП (уровень притязаний) соответствующую цифру. Затем по сигналу экспериментатора «Пуск» начинайте рисовать «плюсики» в каждом квад-

ратике первой таблицы, а по сигналу «Стоп» – прекратите рисовать. Рядом с УД (уровень достижений) укажите количество нарисованных плюсииков.

2. Учитывая предыдущий опыт и диапазон своих возможностей (можете ли вы больше и быстрее нарисовать «плюсики»), укажите во второй таблице свой уровень притязаний и повторите опыт. Подсчитайте и запишите свой уровень достижений.

3. Данную процедуру опыта повторите для третьей, а затем для четвертой таблиц.

Обработка результатов.

1. Вычислите свой уровень притязаний по формуле

$$УП = ((УП2 - УД1) + (УП3 - УД2) + (УП4 - УД3)) / 3,$$

где УП (2, 3, 4) – уровень притязаний из второй, третьей, четвертой таблиц соответственно;

УД (1, 2, 3) – уровень достижений из первой, второй, третьей таблиц соответственно.

2. Сравните полученные значения уровня притязаний.

$$УП(1) = УД(1) =$$

$$УП(2) = УД(2) =$$

$$УП(3) = УД(3) =$$

$$УП(4) = УД(4) =$$

Уровень притязаний:

УП = 5 и выше – нереалистично высокий;

УП = 3 + 4,99 – высокий;

УП = 1 + 2,99 – умеренный;

УП = -1,49 + 0,99 – низкий;

УП = -1,50 и ниже – нереалистично низкий.

Уровень притязаний характеризует степень трудности тех целей, к которым стремится человек. На уровень притязаний оказывает влияние динамика удач и неудач на жизненном пути. Бывают адекватные уровни притязания (человек ставит перед собой те цели, которые реально может достичь, которые соответствуют его способностям и возможностям) и неадекватные, завышенные (притязает на то, чего не может достичь) или заниженные (выбирает легкие и упрощенные цели, хотя способен на большее). Чем адекватнее самооценка личности, тем адекватнее уровень притязаний.

Лица с нереалистично завышенным уровнем притязаний, переоценивая свои способности и возможности, берутся за непосильные для них задачи и часто терпят неудачи. Люди с высоким, но реалистичным уровнем притязаний постоянно стремятся к улучшению своих достижений, самосовершенствованию, к решению все более и более сложных задач и достижению трудных целей.

Лица с умеренным уровнем притязаний стабильно и успешно решают круг задач средней сложности, не стремясь улучшить свои достижения и способности и перейти к более трудным целям.

Лица с низким или нереалистично сниженным уровнем притязаний выбирают слишком легкие и простые цели, что может объясняться заниженной самооценкой, неверием в свои силы, «комплексом неполноценности» либо «социальной хитростью», когда, наряду с высокой самооценкой и самоуважением, человек избегает социальной активности и трудных, ответственных дел и целей.

Примечание для экспериментатора: длительность третьего опыта – 8 секунд для искусственного создания ситуации неудачи.

Тест «Лидер ли вы?»

Чтобы это узнать, попробуйте ответить на вопросы («да», или «нет», или «не знаю»), не раздумывая слишком долго.

1. Уже в детстве необходимость подчиняться другим была для меня проблемой.

2. Считаю, что прогресс в науке и культуре немислим без людей с развитыми потребностями господствовать над другими.

3. Думаю, что настоящий мужчина умеет подчинять своей воле женщин.

4. Честно говоря, не люблю, когда близкие опекают.

5. Согласен с утверждением, что истинная натура женщины – покорность.

6. Не все, возможно, догадываются, что «брать все на себя» мне приходится из-за постоянных опасений за благополучие родных.

7. По-моему, большинство проблем у нас возникает из-за недостатка лидеров с «железной рукой».

8. В трудных ситуациях, требующих быстрого решения, мне обычно не нужно много времени, чтобы поступить правильно.

9. Знаю, что могу и люблю руководить другими людьми.

10. Не умею и не хочу открываться до конца ни перед кем.

11. Мне не чужды мечты о «тихой пристани».

12. Думаю, что подчиненному необходимо уметь выполнять любые приказы начальника.

13. Возможно, это странно, но в отношениях с близкими мне людьми испытываю внутреннее сопротивление, когда вынужден просить о чем-то.

14. Часто сталкиваюсь с ситуацией, в которой кто-то ждет от меня объяснений, хотя, на мой взгляд, все и так ясно.

15. Мне кажется, что мой характер похож на характер отца (матери), который(ая) был(а) опорой в семье.

Обработка результатов: ответ «да» – 10 баллов, «не знаю» – 5, «нет» – 0.

150–100 баллов. Ваши ответы рисуют образ великого диктатора, который считает, что знает, как есть и как должно быть. Вы умеете убеждать и руководить другими, заставить выполнить работу в срок. Но иногда что-то в тоне, взгляде, жесте ваших «подчиненных» говорит: дай передохнуть!

99–50 баллов. Гармония и решительность, мудрость и расчет, умение дать добрый совет – вот ваши главные достоинства. Если необходимо – руководите, если нужно – уступаете, всегда принимая во внимание чужое мнение и желание. Но только вам известно, всегда ли вы добиваетесь цели достойными средствами.

49–0 баллов. Ваши ответы характерны для «психологического ужа». Вы способны проглотить любой упрек, даже если это и необязательно; всем пожертвовать, хотя этого никто не требует. Часто, чувствуя собственное бессилие, вы способны на решительный поступок. Испытывая беспомощность, ищете в других недостающие вам черты характера и в этом находите смысл и надежду на лучшую для вас жизнь.

Методика «Оценка личных качеств руководителя»

Эта тестовая методика позволяет дать аналитическую оценку уровню некоторых личных качеств, необходимых 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:

- 1) уровень социальной нравственности;
- 2) уровень духовной зрелости;
- 3) уровень эмоциональной зрелости;
- 4) уровень социального интеллекта;
- 5) 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 воплотить 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. Тунеядцев 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.

Обработка результатов.

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.

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.

5. *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 непри-

ятны 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 немного 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.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Молодым руководителям на заметку

Все мы знаем такое выражение, как «Дорогу молодым!». Да, прогресс во всех сферах не стоит на месте и молодые специалисты порой куда лучше разбираются в новых технологиях, нежели специалисты более старшего поколения. Однако при этом, зачастую молодые руководители четко ощущают недостаток опыта в вопросах разрешения разного рода конфликтных ситуаций или же принятия и внедрения нового правильного решения.

Как же быть, если вы стали молодым руководителем, какую политику выбрать и в принципе, как же себя необходимо вести, чтобы срабататься с коллективом и результативно руководить компанией (или отделом)?

Первым делом, вам необходимо запомнить одну простую истину – **для всех хорошим быть невозможно**, поэтому не стоит стараться понравиться всем подчиненным и коллегам. Кстати говоря, это является ошибкой достаточно большого количества молодых руководителей – они сразу пытаются стать для всех хорошим другом, но ни к чему хорошему это не приводит. Вы сами, как человек и как руководитель, впрочем, так же, как и ваши решения и деятельность, может кому-то нравиться, а кому-то нет. Но это совершенно не означает, что вы должны подстраиваться под окружающих, менять свои позиции и решения, только лишь для того, чтоб кто-то был доволен. Поверьте, что как бы вы не старались, а недовольные все равно будут. В первую очередь, вы должны сами для себя четко решить и понять чего же вы хотите получить от конкретной ситуации, каким именно должно быть ваше решение и как его лучше реализовать, к тому же, вы должны аргументировать свое решение. Безусловно, прекрасно, если вы будете прислушиваться к мнению коллектива, но в нашей жизни бывают и такие ситуации, когда необходимо действовать решительно, принимая решение самостоятельно – оно должно быть просто принято коллективом без каких-либо обсуждений.

Еще одну ошибку, которые достаточно часто допускают молодые руководители – это **попытка собрать вокруг себя определенный круг так называемых «доверенных лиц»**, своеобразных любимчиков, т. е. своей команды. Казалось бы, что в этом плохого? Если вы только получили новую руководящую должность, то вполне понятно, что вы попытаетесь заручиться определенной поддержкой, к примеру, неформальных лидеров коллектива, а также тех людей, к которым могут прислушаться большинство сотрудников (например, если возникнет какой-либо спор или неоднозначная ситуация). Но запомните также и то, что строя свои отношения в коллективе на разного рода интригах или таких «дружеских» нотках, вам просто не удастся выстроить действительно надежную команду, благодаря которой можно продуктивно и долгосрочно работать. Вы как руководитель, хоть и молодой,

должны пропагандировать в своем коллективе здоровые взаимоотношения, которые будут строиться не на доносах и подхалимаже, а на взаимопомощи и доверии.

Еще один момент – не стоит сразу же, после вступления в должность, вносить радикальные революционные изменения в деятельность компании (или отдела). Не начинайте «ломать» старый режим и вносить свои инновационные идеи с первого же рабочего дня. Уж поверьте, что это приведет к разногласию между вами и коллективом, к столкновению взглядов и к явному неприятию ваших инновационных идей (ведь к новому начальству в принципе, будут относиться с осторожностью, опаской и неким недоверием). Как следствие, плодотворной работы у вас не получится. Вы должны внедрять все нововведения аккуратно, постепенно, аргументируя и разъясняя их. Не стоит слишком давить на своих подчиненных, но при этом также важно не дать почувствовать подчиненным полную свободу.

У вас на новой должности, так или иначе, будет возникать масса вопросов, ситуаций и проблем, с которыми ранее вам не приходилось сталкиваться. Вы должны суметь самостоятельно научиться принимать решения, не обращаясь постоянно за советами и консультациями по всем, даже не очень важным вопросам, к вышестоящему начальству или более опытным коллегам, в противном случае, это может обернуться против вас – кому нужен начальник, который не способен самостоятельно принимать решения и решать проблемы.

Если вы человек трудолюбивый, преданный своей работе – это просто прекрасно, но это не означает, что вы должны становиться настоящим трудоголиком – все должно быть в меру. Вашей задачей является правильно наладить работу в коллективе. Начальник должен всегда находиться в хорошей форме и в бодром настроении, только лишь тогда он сможет быстро и оперативно реагировать на все ситуации, разумно принимать решения и справляться с возникающими проблемами. На практике же очень часто молодые руководители для того, чтоб оправдать свое назначение, принимают на свои плечи непосильный рабочий труд.

Многие мечтают стать руководителями, но при этом далеко не все из этого числа реально готовы занимать руководящие должности. Дело в том, что у каждого могут быть разные склонности и способности, а

также карьерные амбиции, именно поэтому, как бы заманчиво не звучало слово «руководитель» или «начальник», подумайте, прежде чем согласиться на такую руководящую ответственную должность.

Как вести себя со сложным руководителем

В женских и мужских коллективах термин «сложный начальник» понимают по-разному. Для женщин это, прежде всего, тот, кто позволяет себе неподобающий стиль общения: кричит, оскорбляет, запугивает, может швырнуть в лицо документы или, наоборот, нащупав слабые стороны характера, втихую изошренно терроризирует сотрудников. А мужчины сложными начальниками называют авторитарных типов, которые не позволяют развиваться и расти в профессиональном плане.

Вначале посмотрим, какие типы начальников существуют и как с каждым из них попытаться найти общий язык (основано на типологии, предложенной немецким психологом Михаэлем Эйхбергом).

Тип начальника	Описание	Что нужно понимать сотруднику	Что раздражает начальника	Как заслужить благосклонность начальника	Как отстаивать свои идеи и интересы
1	2	3	4	5	6
Деспот	Практикует авторитарный стиль управления. Преувеличенно строг, чрезмерно требователен, зарубает на корню проявление любой инициативы, не гнушается унижать своих подчиненных перед другими. Никогда не признает своих личных ошибок	Как правило, за таким стилем управления скрывается большой комплекс собственной неполноценности или хроническое одиночество	Когда сотрудник «всезнайством» или иным способом демонстрирует свое превосходство в профессиональной или в личной сфере	Практически невозможно. Его могут впечатлить только превосходные результаты вашей работы. Однако критерии превосходности могут быть настолько завышены, что достичь их просто нереально	Спокойствием и деловой аргументацией. Если на вас накричали или оскорбили, ни в коем случае не показывайте своих чувств. Дайте волю эмоциям и тем паче слезам – гарантированно проиграете

1	2	3	4	5	6
Патриарх	Твердо уверен: только он один знает, что хорошо для фирмы. И все подчиненные должны беспрекословно следовать выбранному им курсу. Несмотря на признаки авторитарности, вникает в проблемы своих подчиненных, советом или делом принимает участие в их решении, за что пользуется признанием и даже любовью коллектива	Им движет отеческий инстинкт, который нуждается в подкреплении	Не согласованные с ним действия, проще говоря, когда «лезут поперек батьки»	Спрашивайте у него совета по любому мало-мальски значимому рабочему вопросу. Ведите себя как примерная «дочь» (или «сын»). Всячески подчеркивайте, как многому вы научились под его руководством	«Патриарх» верит только в свои идеи. Ваши идеи увидят свет, только если вы будете играть роль его разумного ученика. Поэтому старайтесь подавать собственные идеи как логическое развитие его мыслей
Боец-одиночка	Предпочитает всячески отгородиться от подчиненных, создавая вокруг себя «противотанковые рвы» в виде строгой секретарши и вечно закрытых дверей кабинета. Неохотно и крайне дозированно выдает любую, даже необходимую для работы информацию	Таких людей напрягает необходимость создавать внутри фирмы коммуникации и подчиняться им. Поэтому предложения или объяснения, переданные через секретаршу в письменном виде, будут эффективнее часовой беседы с таким шефом	Когда его дергают по мелочам (а таковыми он считает большинство рабочих вопросов). Также частые и слишком длинные беседы или переговоры	Хорошими результатами работы без лишнего попадания ему на глаза. Он также ценит сдержанность в проявлении эмоций и хладнокровие	Все ваши идеи и предложения должны быть детально продуманы, четко сформулированы, хорошо аргументированы и при этом изложены на бумаге. Собственно, такой стиль общения предпочитают многие начальники

1	2	3	4	5	6
Железная леди	Холодна, авторитарна, самоуверенна. В совершенстве владеет правилами интриг и козней. Прекрасно знает слабые стороны своих подчиненных и при необходимости может надавить на них. От окружения ожидает дисциплины и лояльности	Такие шеф-менеджеры, как правило, отрицают все эмоциональное, считая, что управлять коллективом нужно жестко и даже в незначительных вопросах нельзя идти у него на поводу	Явное или скрытое игнорирование ее распоряжений, а также открытая халтура	«Железной леди» импонируют ее собственные черты: честность, профессионализм, амбициозность	Будьте максимально самоуверенны. Не вдаваясь в полемику, дайте почувствовать, что на вашей стороне профессиональные знания и опыт
Старший брат	Практикует дискуссии и коллективную работу. Будучи сильной личностью, любит, чтобы рядом с ним работали такие же сильные коллеги. Считает сам собой разумеемся оказывать покровительство своим подчиненным, что в конечном счете только благоприятно сказывается на работе всей фирмы	Для такого начальника важна не только деловая, но и социальная составляющая. Помимо абсолютной отдаче в работе, он также ценит в сотрудниках командное мышление	Сплетни, интриги в коллективе, отлынивание от работы	На собраниях или совещаниях выдвигайте интересные идеи и предложения	Так как «старший брат» считает обсуждения движущей силой команды, высказывайте свои лучшие аргументы именно на коллективном собрании

1	2	3	4	5	6
Дилетант	Такие люди попадают на руководящие посты чаще всего либо случайно, либо по протекции сверху. Как правило, некомпетентны во вверенных им областях, но тщательно пытаются это скрыть. При решении производственных вопросов мечутся из стороны в сторону, сомневаясь в правильности выбранного пути	У подчиненных «дилетанта» откровенно скрываются большие просторы для самостоятельного принятия решений. Но помните: будучи профаном в рабочих вопросах, «дилетант» не упустит возможности возвыситься за счет даже небольшой ошибки своего подчиненного	Открытое соперничество. Это воспринимается как объявление войны со всеми вытекающими негативными последствиями для сотрудника	Поддерживайте его уверенность в себе и постоянно убеждайте в том, что принятое им решение – верное (если это действительно так)	Сохраняйте лояльность. Пока шеф-«дилетант» видит в вас своего союзника, у вас будут в известном смысле развязаны руки

Нетрудно заметить, что в основе хороших отношений с начальником любого типа всегда лежит грамотное и профессиональное исполнение сотрудником своих служебных обязанностей.

Бывают действительно очень сложные начальники. И, наверняка, у каждого человека есть в запасе своя история. Однако это история не только о притеснениях и унижениях, но и о том, как человек становился сильнее и тверже. Опыт компромиссов и экспериментов, приобретенный в ходе работы со сложным начальником, обязательно пригодится в дальнейшем в жизни.

И еще. Человек, живущий в гармонии с самим собой, умеет общаться на равных с окружающими (в том числе с подчиненными), не пытаясь кого-то унижить. Если же ваш босс пытается самоутверждаться за счет других, значит, скорее всего, он закомплексованный и по большому счету несчастный человек. Поэтому ему можно только посочувствовать. Воспринимайте его снисходительно, как человека, которому требуется бережное отношение. Только пусть это знание будет вашим секретом.



Л е к ц и я 3. ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

- 3.1. Имидж руководителя: понятие и структура.
- 3.2. Общие требования к внешнему виду менеджера.
- 3.3. Деловой этикет как фактор успеха.

Имидж – это искусство управлять впечатлением.
Э. Гофман

3.1. Имидж руководителя: понятие и структура

Развитие психологического ресурса руководителя становится требованием и неотъемлемым условием, позволяющим эффективно управлять трудовым коллективом. Одной из составляющих этого ресурса является имидж, который может стать опорой для осуществления планируемых им решений. Работая над совершенствованием своего имиджа, руководитель повышает культуру делового общения, оптимизирует взаимодействие со своими

подчиненными. Имидж руководителя свидетельствует об умениях, знаниях, компетентности, а также ценностях, которыми он руководствуется в профессиональной деятельности.

В процессе деятельности у руководителя существует необходимость формировать о себе позитивное мнение в окружающем его социуме. Причины для этого могут быть разные. Это стремление к карьерному росту, принятие новой должности, желание занять более высокий социальный статус в коллективе, а иногда – изменить сложившееся негативное представление.

Вместе с этим руководитель, желает он того или нет, является примером, образцом поведения, отношения к деятельности для своих подчиненных. Во многом, благодаря ему, работники усваивают существующие в организации и обществе нормы, ценности и традиции, а иногда подражают поведению руководителя.

Имидж (англ. *Image* – образ) – понятие, появившееся в психологической науке сравнительно недавно и поэтому у него еще нет окончательно сложившегося, однозначного определения. Так, Р. Дентон и Ж. Вудвард определяют имидж как «набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с определенной индивидуальностью». Английская исследовательница имиджа руководителя фирмы Э. Сэмпсон отмечает: «Ваш личный имидж является картинкой вас. У вас не может не быть имиджа! Хотите вы этого или нет, другие видят то, что вы сами избрали для показа». Свой подход к имиджу Э. Сэмпсон определяет с позиции самопрезентации: «Рассматривайте свой имидж как рекламу. Картинка снаружи рекламирует то, что внутри. Но это так же и обещание. Обещание того, что внешний имидж предоставит умение, компетентность и ценности, которые он рекламирует». С позиции коммуникационного менеджмента подходит к определению имиджа Г.Г. Почепцов, рассматривая его как «публичное «Я» человека».

Таким образом, ***имидж руководителя – это эмоционально окрашенный, социально-значимый образ, имеющий характер стереотипа, сложившийся в сознании его социального окружения, оказывающий психологическое влияние на поведение подчиненных и самого руководителя.*** Представляя собой сложный социально-психологический феномен, имидж руководителя структурно состоит из следующих компонентов:

- *личностного* (психофизиологические особенности руководителя, тип личности, характер, личное обаяние, нравственные и коммуникативные качества);

- *социального* (уровень образования, статус руководителя, модели его ролевого поведения, нормы и ценности, стиль общения, связь с различными социальными группами);

- *профессионального* (стиль руководства, уровень специальной подготовки, профессионализм, трудовой опыт, владение формами и методами обучения и воспитания, развитые аналитические способности).

Если говорить о руководителе, то его имидж складывается из таких составляющих, как *безупречный внешний вид, деловой стиль одежды и деловой этикет*. Каждая из этих составляющих должна находиться в гармонии с другими. Многие руководители, а также политические и общественные деятели убеждены, что имидж связан в основном с *внешностью*. Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. Психологи неоднократно убеждались, что из десяти случаев, по меньшей мере, в восьми наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным. Но отсутствие привлекательных внешних данных не перекрывает дорогу к созданию благоприятного личного имиджа. Для этого только надо хотеть и уметь наилучшим образом выразить свои сильнейшие личностные качества. Более того, в каждом индивиде есть способность нравиться людям. Внешность – важная составляющая имиджа, но отнюдь не единственная. Есть еще внутренняя и процессуальная составляющие имиджа.

Роль одежды в формировании собственного имиджа чрезвычайно важна, но существуют и другие правила, а также инструменты формирования имиджа. Следующим пунктом, составляющим алгоритм формирования имиджа, является поведение и речь. Культура речи играет огромную роль в формировании имиджа специалиста любой сферы деятельности. Техника речи должна быть отточена, голос поставлен. Для идеального имиджа в современном мире и в современных условиях также важен имидж личности в социальных сетях, профилях и на собственных сайтах.

Формирование имиджа руководителя может идти двумя путями: стихийно или целенаправленно. В первом случае это естественный процесс, одним из результатов которого является становление человека как индивидуальности. Руководитель выступает той личностью, которой он является на самом деле. Имидж такого рода не требует изменений в том случае, если он гармонично сочетается с особенностями организационной культуры и занимаемой должности.

Обычно эта ситуация имеет место тогда, когда человек занимает пост руководителя в результате продолжительной вертикальной и горизонтальной карьеры в одной организации (такая практика широко распространена в Японии, однако руководящие посты японцы занимают не раньше шестидесяти лет).

Второй путь предполагает активное формирование, которое необходимо, если: руководитель является «чужим» по отношению к организации; руководитель не имеет большого опыта управления; существуют внешние причины для создания имиджа руководителя как некоего аналога «торговой марки» предприятия. Здесь создание имиджа связано с надеванием некоторой маски, и успех в этом случае обусловлен двумя основными факторами: насколько правильно выбрана маска, и насколько она близка личности самого руководителя.

Таким образом, имидж руководителя является важным фактором эффективности организации. С одной стороны, имидж руководителя во многом определяет имидж организации в целом, с другой стороны, имидж руководителя непосредственно связан с процессом управления сотрудниками организации.

3.2. Общие требования к внешнему виду менеджера

Внешний вид делового человека – это первый шаг к успеху в деловых отношениях. Поэтому остановимся на общих требованиях к внешнему виду менеджера:

1. Никогда не надевайте одновременно костюм и спортивную обувь. Эти вещи несовместимы по своему предназначению.

2. Если вы надели костюм, всегда надевайте галстук. Деловой костюм без галстука не носят. Исключения – пиджаки спортивного покроя, которые могут быть надеты даже на футболку. Но такие пиджаки не принадлежат к деловой одежде.

3. Сорочка, надеваемая с костюмом, должна иметь длинные рукава. Считается элегантным, если манжеты сорочки видны из под рукавов пиджака примерно на 1,5–2 см.

4. Не допускайте, чтобы затяжной конец галстука выступал из-за его лицевой части.

5. Если вы не знаете, какие туфли или сорочку выбрать, то предпочтите белую сорочку и черные туфли.

6. В завязанном состоянии галстук должен касаться нижним концом пряжки ремня.

7. *Ширина галстука должна быть соразмерной ширине лацканов пиджака.*

8. *Галстук должен быть светлее костюма и темнее сорочки.*

9. У делового мужчины обязательно имеется сотовый телефон, «лэптоп» и электронный «органайзер». Все эти необходимые аксессуары должны быть в изящных чехлах из тонкой кожи.

10. *Брюки должны быть обязательно прямого покроя* и такой длины, чтобы на ботинки они спускались небольшой складкой.

11. *Цвет носков подбирают к брюкам и ботинкам.* Носки должны быть длинными и на один тон светлее или темнее брюк.

12. *Туфли классического стиля* должны быть на тонкой подошве. Обувь необходимо подбирать под цвет костюма – либо того же тона, либо на тон темнее.

Чем ближе к вечеру и официальнее обстановка, тем более темным должен быть костюм. В этом случае уместными считаются броские, блестящие и яркие аксессуары: часы с браслетом необычной формы; красивые и дорогие запонки; остроносые туфли с оригинальной отделкой и т. д.

Одинаковые рисунки плохо сочетаются, если они рядом. Поэтому их рекомендуется разделять однотонным элементом. Так, костюм и галстук в полоску можно разделить однотонной рубашкой. Костюм в полоску не терпит клетчатых рубашек. К нему подходит однотонная голубая либо белая рубашка, либо полосатая рубашка, если полосы костюма или рубашки не слишком выделяются. Полосы на костюме и на галстуке должны быть разной яркости. Лучше всего тут подходит однотонная рубашка с галстуком в горошек или другими четкими некрупными геометрическими фигурами. Клетчатый костюм требует только однотонной рубашки и галстука одноцветного либо с нечетким рисунком.

Существуют и такие **полезные рекомендации**:

- очень высокие и крупные мужчины, чтобы не выглядеть чересчур громоздкими, должны одеваться по возможности скромно и неярко;

- мужчины небольшого роста, наоборот, должны постараться обращать на себя внимание более броской одеждой, очками в тяжелой оправе, даже некоторой экстравагантностью;

- специалисты утверждают, что темные волосы придают мужчине солидность;

- в официальной обстановке пиджак должен быть застегнут. Полностью расстегнуть пуговицы пиджака можно во время ужина или си-

дя в креслах театра. Поднимаясь, необходимо застегнуть на верхнюю пуговицу;

- держите выходной костюм в полном порядке всегда;
- имейте при себе два носовых платка. Первый «рабочий» – находится в кармане брюк. Второй – всегда абсолютно чистый – во внутреннем кармане пиджака.

Многочисленные исследования позволяют дать несколько рекомендаций, помогающих **деловой женщине** избежать типичных ошибок при выборе своей одежды:

Платье деловой женщине лучше всего иметь с длинным рукавом. Цвет его, как показывают психологические эксперименты, лучше различных оттенков синего, коричневого, серого и бежевого цветов. Следует, видимо, учитывать и те цвета, которые, как показывают исследования психологов, привлекают или отталкивают мужчин. Привлекают – бледно-желтый, бежевый, бледно-розовый, розовый, темно-синий, черный, белый, рыжевато-коричневый, красный; отталкивают – серый, зеленый, ярко-желтый, оранжевый. *Юбка* должна быть прямой, зауженной книзу, облегающей бедра, с разрезом сзади не более 10 сантиметров. Классическая длина юбки – до середины колен. Но она может быть и чуть выше колена, и чуть ниже. Брюки должны быть чисто классического покроя, чуть зауженные книзу. При выборе цвета *костюма* следует пользоваться теми же рекомендациями, что и при выборе платья. Деловой костюм, состоящий из юбки и пиджака, чаще предназначается для мероприятий первой половины дня. Брюки и пиджак хороши вечером. *Свитер* для деловой женщины противопоказан. *Пальто* должно прикрывать юбку или платье. *Туфли* рекомендуется носить на каблуке высотой 4 сантиметра, желательна лодочка. *Чулки* следует носить только натуральных, телесных цветов. *Прическа* должна быть в полном порядке, предпочтительны волосы средней длины. Короткая стрижка «под мальчика», волосы ниже плеч, кудри и локоны не подходят. Психологи утверждают, что темные волосы у женщин способствуют деловому авторитету, а светлые – популярности. Что касается *косметики*, то стоит привести следующую откровенную фразу Дж. Моллоя: «Только цирковые клоуны носят явную косметику. Весь мир любит клоунов, но никто не дает им ответственных поручений в деловом мире». *Духи* – дорогие, но запах их должен быть едва уловим. *Украшения*. Лучше одно хорошее и дорогое, чем несколько среднего достоинства, максимальное количество колец – одно. В качестве совета рекомендуется не пользоваться огрызками карандашей, дешевыми

ручками, не рыться в сумочке и иметь ее содержимое в полном порядке.

Американская исследовательница по имиджу Лилиан Браун (имиджмейкер пяти американских президентов) считает, что «профессиональный навык сам по себе не обеспечит вам работы или повышение по службе. Для этого нужно располагать к себе людей, с которыми работаешь, т. е. необходимо создать нужный имидж. Считается, что люди судят о нас по внешнему впечатлению, которое мы производим в течение первых **пяти секунд** разговора ...».

3.3. Деловой этикет как фактор успеха

Этикет (от франц. *etiquette*) означает установленный порядок поведения где-либо. *Деловой этикет* – важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека. Знание его – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70 % выгодных для отечественных деловых людей сорвавшихся сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: «*Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 – от его умения общаться с людьми*». Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способностей ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели.

Эффективное общение невозможно без владения нормами этикета. Оно пронизывает всю профессиональную деятельность руководителя. Ведь он не сам выполняет работу за своих подчиненных. Его задача – обеспечение выполнения работы с помощью других людей. Эффективное деловое общение и владение нормами этикета – это связующие процессы среди четырех основных функций управления – планирования, организации, мотивации, контроля.

Кроме того, сотрудники очень чувствительны к стилю общения и манерам руководителя. Разумеется, с помощью уважения, внимания и деликатности можно добиться от подчиненных больших результатов, чем с помощью давления, угроз, пренебрежения.

Важно отметить, что в цивилизованном мире деловой этикет считается экономической категорией. И это действительно так. Если все сотрудники соблюдают деловой этикет, придерживаются высоких стандартов поведения, то в коллективе создается позитивная атмосфера, улучшается микроклимат, меньше конфликтов и болезней на нервной почве, выше производительность труда, выше качество принимаемых решений, более рационально используется рабочее время и пр.

Если внутри компании сотрудники (внутренние клиенты) испытывают дефицит хороших деловых манер своего руководителя, если их не устраивает стиль руководства и качество общения между сотрудниками, то не приходится удивляться, что такие недовольные внутренние клиенты проявляют холодность, безразличие, а подчас и хамство в отношении внешних клиентов. Например, когда руководитель критикует подчиненного на глазах у других сотрудников, то такой подчиненный при обслуживании внешнего клиента скорее всего также будет недержанным.

Этикет – это правила поведения в той или иной социальной группе, профессиональной сфере, внешние формы поведения. Очень важно, чтобы сотрудники в компании одинаково понимали, что принято в их организации, а что нет, что приемлемо в поведении, а что недопустимо.

Современный этикет формировался тысячелетиями и вобрал в себя нормы, отобранные и проверенные временем. В деловом этикете нет ничего лишнего. Напротив, деловой этикет – это инструмент, повышающий эффективность общения, дающий положительные эмоции и радость. Деловой этикет формирует лояльность внешних и внутренних клиентов. Многие преуспевающие компании, формируя свой фирменный стиль, сделали ставку на безупречные манеры сотрудников и таким образом создали себе конкурентное преимущество, выгодно отличающее их от конкурентов.

Какие же правила поведения надо знать руководителю? Прежде всего, следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой личности. Культурный человек будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к уборщице офиса, т. е. всем показывать искреннее уважение. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер – хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

Поведенческий этикет.

1. Приветствие. Сначала здороваются с женщинами, потом с мужчинами. Посетитель, входящий в комнату учреждения, не должен стучаться в дверь.

	Должен быть первым при:		
	приветствии	рукопожати	представлении
Мужчина	+		+
Женщина		+	
Старший по возрасту		+	+
Младший по возрасту	+		
Старший по должности		+	+
Младший по должности	+		
Проходящий мимо группы	+		
Стоящий в группе		+	+
Входящий в комнату	+	+	
Находящийся в комнате		+	+
Обгоняющий идущего	+		
Знаком «+» обозначен первый из сотрудников, производящий действие в рассматриваемой ситуации			

Представление сторон. Представляют всегда младших старшим по возрасту, мужчин – женщинам. Пожилым мужчинам или занимающим очень высокое должностное положение представляют женщин. После представления разговор начинает старший по рангу.

Рукопожатие. Старший первым протягивает руку младшему, женщина – мужчине, начальник – подчиненному. Женщина участвует в рукопожатии по желанию.

Снятие головного убора. Входя в помещение, мужчины должны снимать головной убор, на женщин это правило не распространяется. Однако у евреев, мусульман, наоборот, в общественных местах следует появляться с покрытой головой.

Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил **речевого этикета**. Существуют исторически наработанные стереотипы речевого общения. В деловом разговоре надо *уметь дать ответ* на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно по несколько раз «как дела?», ничего не ответить невежливо; буркнуть «нормально» и пройти мимо тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах – прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее: «*Спасибо, нормально*», «*Спасибо, пока жаловаться грех*», и в

свою очередь поинтересоваться: «Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально?»).

Однако у чехов, словаков, поляков и югославов на вопрос «Как дела?» правилами делового этикета не возбраняется кратко рассказать о трудностях, пожаловаться, например, на дороговизну. Но говорят об этом бодро, подчеркивая, что деловой человек преодолевает трудности и гордится этим.

В вербальном общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них – «*формула поглаживания*». Это словесные обороты типа: «Удачи вам!», «Желаю успеха», известные фразы: «Большому кораблю – большое плавание», «Ни пуха, ни пера!» и т. п.

Облегчить общение между людьми, связанными деловыми отношениями, помогают некоторые речевые этикетные формы. Например, распоряжение, высказанное в форме просьбы, сближает людей, создает атмосферу товарищества и взаимопонимания. Сравните: «Я прошу вас завтра подготовить...» или «Петр Васильевич! Я требую, чтобы Вы завтра сделали...».

По мнению психологов, звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. В речевом этикете деловых людей большое значение имеют *комплименты* – приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, оценку ума делового партнера. С этой точки зрения комплимент – не механизм лесты. Не случайно в японских фирмах запрещена открытая критика своих работников: фирме это невыгодно, так как трудовая активность и инициатива снижаются.

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах *правил поведения страны – партнера* по бизнесу. Можно привести немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой же жест от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

Во время деловой беседы с *итальянцами* постарайтесь не демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживленной речи, горячности обсуждения даже несущественного вопроса, а при общении с *японцами* не удивляйтесь употреблению ими сверхвежливых оборотов речи. Сверхвежливость по отношению к партнеру и «прини-

женность» собственного «Я» (например, «Я, недостойный, и моя ничтожная жена приглашаем Вас, Высокочтимого и благородного, к нам в гости») не мешают, а помогают японцам прекрасно вести свои дела. Японская сверхвежливость – своего рода наркотик, усыпляющий бдительность партнера по переговорам. В любой деловой сделке японцы, как правило, обводят вокруг пальца наших излишне поддающихся на банальные комплименты и лесть отечественных бизнесменов. Главное отличие *немецкой* манеры вести дела – степень официальности. Все встречи назначаются заблаговременно. Весьма неодобрительно воспринимаются внезапные предложения, изменения. *Англичане* в общении очень сдержанны, что иногда воспринимается как замкнутость, чопорность. Британцы очень строго соблюдают процедуру знакомства. Обмен рукопожатиями принят только при первой встрече. Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером. *Французы* очень галантны, стремятся придерживаться этикета, при этом в поведении раскованны и открыты для собеседников.

Деловой этикет занимает особое место в искусстве поведения. Если, нарушая те или иные нормы поведения, в быту и в обществе мы рискуем главным образом своей репутацией воспитанного человека, то в бизнесе такие ошибки могут стоить больших денег и карьеры. В самом деле, любой бизнес – это скоординированные действия множества людей, и эффективность этих действий прямо зависит от их способности налаживать отношения друг с другом.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. К р и ч е в с к и й, Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – Москва: Дело, 1996. – 352 с.
2. К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие / М. А. Кремьень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. Р о з а н о в а, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В. А. Розанова. – Москва: Альфа-Пресс, 2008. – 384 с.
4. С а м ы г и н, С. П. Психология управления / С. П. Самыгин, А. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 512 с.
5. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйш. шк., 2014. – 317 с.
6. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.

Практические задания

Задание 1. Составьте психологический автопортрет, выделяя свои достоинства, которыми могли бы заинтересовать потенциальных работодателей.

Задание 2. Прочитайте предлагаемые рекомендации, продумайте варианты одежды для следующих деловых целей: самопрезентация; участие в деловом совещании; вечерний ужин с деловыми партнерами.

Рекомендации:

1. Самое важное правило – одеться соответственно. Изучите будущую аудиторию. У всех фирм есть свой код в одежде. Сотрудники крупной фирмы, связанной с бухгалтерским учетом и менеджментом, одеваются совсем иначе, чем в небольшой компании звукозаписи. Людям нравятся те, кто выглядит похоже на них самих, поэтому приспособьте свой внешний вид к общему стилю своей будущей аудитории.

2. Если вы выступаете перед аудиторией противоположного пола, не перестарайтесь в своем желании уподобиться им. Женщина, одетая в женский, хорошо на ней сидящий костюм, выступая перед преимущественно мужской аудиторией, достигнет гораздо большего, чем в строгом мужском костюме в узкую полоску.

3. Никогда не позволяйте, чтобы впечатление от вашей внешности превалировало над вашим выступлением. Аудитория собралась, чтобы услышать, что вы хотите сказать, а не увидеть, во что вы одеты. Если вы хотите показать себя как знатока своего предмета, то вам скорее поможет одежда сдержанная и солидная, чем небрежная или очень эффектная.

Задание 3. Деловая игра «Прием на работу».

Цель: провести деловые беседы с поступающими на работу на конкурсной основе. Определить соответствие требованиям должности, выявить лучшего претендента.

Инструкция: выбирается один человек для исполнения роли директора фирмы или менеджера по персоналу. Его задачи:

- продумать название фирмы, придумать вакансии;
- составить личностную спецификацию для вакантной должности: физические особенности (обязательные требования и противопоказания); имидж претендента; образование, наличие квалификации; компетентность; личностные и деловые характеристики; интересы; данные о претенденте (пол, возраст, семейное положение и т. п.);
- провести собеседование.

Задачи претендентов на должность:

- ознакомиться с содержанием труда специалиста, на чью должность составлена вакансия;
- выяснить требования, которые предъявляются такому специалисту;
- составить резюме;
- подготовить не менее 5 вопросов, которые задаст работодателю претендент;
- отработать версии самопрезентации.

Какие вопросы вам могут задать на собеседовании?

1. Расскажите немного о себе.
2. Как вы смотрите на жизнь, какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь?
3. Чем вас привлекает работа у нас в данной должности?
4. Почему вы считаете себя достойным занять эту должность?

В чем ваши преимущества перед другими кандидатами?

5. Каковы ваши сильные стороны?
6. Каковы ваши слабые стороны?
7. Почему вы ушли с предыдущей работы?
8. Получали ли вы другие предложения о работе?
9. Не помешает ли ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками?
10. Как вы представляете свое положение через пять (десять) лет?
11. Какие изменения вы бы произвели на новой работе?
12. На какую зарплату вы рассчитываете?
13. Что вы можете рассказать о своих профессиональных связях, которые вы могли бы использовать на новой работе?
14. Как вы повышаете свою профессиональную квалификацию?
15. Чем вы любите заниматься в свободное время?
16. В какие сроки вы могли бы приступить к работе?
17. За что вас критиковали последние четыре года?
18. Вы чаще соглашаетесь или спорите и почему?
19. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим удовольствием?
20. Назовите те ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?
21. Как вы относитесь к методу принуждения и угроз по отношению к подчиненным? В каком случае следует прибегать к угрозам?

22. Часто ли вы используете похвалу в адрес подчиненных и других людей?

23. Человеку свойственно приукрашивать себя, устраиваясь на работу. В чем вы приукрасили себя?

Задание 4. Попробуйте подготовить официальную характеристику на своего коллегу (подчиненного, сослуживца) и на себя. Что будет сделать труднее и почему?

Задание 5. Приведите примеры внешности, поз, жестов, направленности взгляда, мимики лица деловых партнеров и т. д., которые, на ваш взгляд, не могут способствовать эффективной деловой коммуникации. Аргументируйте ваше мнение.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

Тест «Понимаете ли вы язык мимики и жестов?»

Отметьте выбранные вами альтернативы в 20 утверждениях и вопросах теста.

1. *Вы считаете, что мимика и жесты – это:*

а) спонтанное выражение душевного состояния человека в данный конкретный момент;

б) дополнение к звучащей речи;

в) предательское проявление нашего подсознания.

2. *У женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин:*

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

3. *Вы здороваетесь с очень хорошими друзьями так:*

а) радостно кричите: «Привет!»;

б) сердечным рукопожатием;

в) слегка обнимаете друг друга;

г) приветствуете их сдержанным движением руки;

д) целуете друг друга в щеку.

4. *Такая мимика и эти тесты означают во всем мире одно и то же (дайте три ответа):*

а) качают головой;

б) кивают головой;

в) морщат нос;

- г) морщат лоб;
- д) подмигивают;
- е) улыбаются.

5. Эта часть тела у человека самая выразительная:

- а) ступни;
- б) ноги;
- в) руки;
- г) кисти рук;
- д) плечи.

6. Эта часть вашего лица наиболее выразительна (дайте два ответа):

- а) лоб;
- б) брови;
- в) глаза;
- г) нос;
- д) губы;
- е) углы рта.

7. Когда вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, в первую очередь вы обращаете внимание:

- а) на то, как на вас сидит одежда;
- б) на прическу;
- в) на походку;
- г) на осанку;
- д) ни на что.

8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в вашем представлении это означает, что:

- а) ему есть что скрывать;
- б) у него некрасивые зубы;
- в) он чего-то стыдится.

9. На что вы, прежде всего, обращаете внимание у вашего собеседника?

- а) на глаза;
- б) на рот;
- в) на руки;
- г) на позу.

10. Если ваш собеседник, разговаривая с вами, отводит глаза, это для вас признак:

- а) нечестности;
- б) неуверенности в себе;

в) собранности.

11. *Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?*

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

12. *Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает потому, что:*

а) первый шаг всегда делают именно мужчины;

б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;

в) он достаточно мужествен, чтобы рискнуть получить от ворот поворот.

13. *У вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем «сигналам», которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему вы больше поверите?*

а) словам;

б) «сигналам»;

в) он вообще вызовет у вас подозрение.

14. *Поп-звезды часто направляют публике «сигналы», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется?*

а) просто фиглярство;

б) они «заводят» публику;

в) это выражение их собственного настроения.

15. *Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с вами происходит?*

а) смотрите совершенно спокойно;

б) реагируете на происходящее каждой клеточкой своего существа;

в) закрываете глаза при особо страшных сценах.

16. *Можно ли контролировать свою мимику?*

а) да;

б) нет;

в) только отдельные ее элементы.

17. *При интенсивном флирте вы «изъясняетесь» преимущественно:*

а) глазами,

б) руками;

в) словами.

18. *Считаете ли вы, что большинство ваших жестов:*

- а) «подсмотрены» у кого-то и заучены;
- б) передаются из поколения в поколение;
- в) заложены от природы.

19. Если у человека борода, для вас это признак:

- а) мужественности;
- б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;
- в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга. Вы согласны с этим?

- а) да;
- б) нет;
- в) только у пожилых людей.

Обработка результатов. Подсчитайте количество баллов, используя ключ.

1	а-2	б-4	в-3			
2	а-1	б-3	в-0			
3	а-4	б-4	в-3	г-2	д-4	
4	а-0	б-0	в-1	г-1	д-0	е-1
5	а-1	б-2	в-3	г-4	д-2	
6	а-2	б-1	в-3	г-2	д-1	е-2
7	а-1	б-3	в-3	г-2	д-0	
8	а-3	б-1	в-1	г-1		
9	а-3	б-2	в-2			
10	а-3	б-2	в-1			
11	а-0	б-3	в-1			
12	а-1	б-4	в-2			
13	а-0	б-4	в-3			
14	а-4	б-2	в-0			
15	а-4	б-0	в-1			
16	а-0	б-2	в-1			
17	а-3	б-2	в-1			
18	а-2	б-4	в-0			
19	а-3	б-2	в-1			
20	а-4	б-0	в-2			

Интерпретация.

77–56 очков. У вас отличная интуиция, вы обладаете способностью понимать других людей, у вас есть наблюдательность и чутье. Но вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для вас второстепенное значение. Если вам улыбнулись, вы уж готовы поверить, что вам объясняются в любви. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется для вас опасность, можно по-

пасть пальцем в небо! Делайте на это поправку, и у вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях.

55–34 очка. Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но вы еще не совсем умеете использовать эту информацию в реальной жизни (например, для того, чтобы правильно строить свои взаимоотношения с окружающими). Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные вам слова и руководствоваться ими. Например, кто-то скажет вам: «Мне с вами совсем не скучно», сделав при этом кислую мину. Но вы поверите словам, а не выражению лица, хотя оно весьма красноречиво. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения.

33–11 очков. Увы, язык мимики и жестов для вас – китайская грамота. Вам очень трудно правильно оценивать людей. И дело не в том, что вы на это не способны, просто вы не придаете этому значения. И напрасно! Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на мелких жестах окружающих вас людей, тренируйте наблюдательность. Помните пословицу: «Тело – это перчатка для души». Немного понимать душу другого – верное средство самому не попасть в капкан одиночества.

Не огорчайтесь, если вами набрана наименьшая сумма баллов. Любой тест – это не приговор. Он дает информацию для размышления. От размышлений никогда не следует отказываться, тем более тогда, когда информация имеет к вам непосредственное отношение. Главное, чтобы эта информация не была проигнорирована, а послужила бы основанием для работы над своим имиджем и способностью понимать других.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Как повысить свой авторитет в глазах подчиненных

Человеку, которого уважают, разрешают многое, например, ошибаться. Человек, который не пользуется авторитетом, не имеет права на ошибку. Более того, если руководитель – авторитет для подчиненных, то он вообще не делает ошибок. Именно так субъективно воспринимает персонал умелое и авторитетное руководство. Что делать, чтобы быть именно таким руководителем?

Авторитет – свойство (умение) человека, которое определяет его возможность влиять на мнения, убеждения и поведение окружающих

людей. В основе авторитета находится уважение, почитание, убеждение в правильности поступков авторитетного человека. Если уровень авторитета высокий – влияние значимо, если низкий – незначительно. **Авторитетный руководитель** пользуется уважением, имеет возможность влиять на решения, убеждения, мнения, окружающих. После того, как даны определения, правильно рассказать о способах повышения авторитета.

1. **«Личностный»** – создание обоснованной убежденности у подчиненных в положительных и сильных качествах личности руководителя. Таких как:

➤ **Активная позиция лидера.** Уберите из лексикона слова и выражения жертвы, например: «приходится, вынужден, так сложилось, у меня не получилось...» Жертвы обстоятельств не бывают авторитетны. Отследите свою речь как письменную, так и устную. Вот пример фразы: «лидер всегда находится в позиции активной». Все нормально? Если да, то вы пока не совсем лидер. Обратите внимание: «лидер находится». Стоит. Что, его туда кто-то поставил? А он послушно подчинился? Точнее и сильнее можно сформулировать: «лидер ставит себя в активную позицию». Из таких, казалось бы, мелочей, складывается пользующееся авторитетом личностное качество – лидерство руководителя.

➤ **Уверенность.** Складывается и воспринимается окружающими из формы выражения своих мыслей, делового общения. Существуют следующие правила уверенного общения.

- Перестаньте просить – начните предлагать, где такая возможность есть. Просить можно тогда, когда заранее известно, что другой человек с радостью выполнит просьбу, иначе зачем? Если предлагаете, то это должно быть таким предложением, от которого невозможно отказать.

- Замените слово «надо» на слово «хочу», иногда правильнее – «требую». Слово «надо» обезличено и не конкретно. Сравните: «надо заключать больше договоров» и «я требую, чтобы вы заключали больше договоров». В первом случае «надо» – знак неуверенности, другими словами: «извините, что я прошу, просто – надо». Во втором случае – уверенное требование.

- Замена просьбы на заявление. Просьбы в деловом общении допустимы, но уверенный человек, чаще, для ощущения важности сказанного, делает заявления. Например: «не могли бы вы принести мне отчет?» и другой вариант: «мне нужен ваш отчет, принесите, пожалуйста».

- Не ищите одобрения, оценивайте сами. Ограничьте использование фраз, ищущих одобрения. «Понимаешь, о чем я?» или «все верно, правда?» – когда вы так спрашиваете, ты по факту – выпрашиваете одобрение. А это авторитетному лидеру совсем не нужно. Надо быть уверенным в том, что говоришь.

➤ *Ответственность, дисциплинированность и целеустремленность.* Про таких руководителей говорят: «если что сказал, то обязательно так и будет». Пообещал – сделал. Дал задание – спросил за исполнение. Поставил цель – получил результат. Авторитет возрастает с каждым подтверждением правильности принятого решения, достижением поставленной цели.

➤ *Эмоциональная устойчивость.* Руководитель не должен быть подвержен неконтролируемым эмоциям, ему необходимо уметь настраивать себя на дело и легко создавать вокруг нужную для работы атмосферу. В результате негативно эмоционально заряженные сотрудники идут к клиентам и выплескивают в виде эмоций на них все содержание своего душевного подвала. Клиенты недовольны, они возмущены, поэтому эмоционально передают свое возмущение.

2. *«Должностной»* – это авторитет самой должности, которая воспринимается, как значимая, важная, ответственная. Отметим внешние атрибуты должности (демонстрация власти).

- Хороший рабочий кабинет.
- Техническое оснащение.
- Наличие служебной машины.
- Ограничение приема посетителей.
- Награды, дипломы, знаки отличия.
- Высокая материальная оценка человека на данной должности.
- Должностные полномочия руководителя – объем прав, который необходим для успешного управления подчиненными. Тут нужно отметить, что наличие «уважаемой» должности не является достаточным условием авторитетности руководителя.

3. *«Профессиональный»* – создание авторитета за счет обладания профессиональными навыками, умениями на высоком уровне. Подчиненные должны быть убеждены в компетенции руководителя. Чему способствует:

- Большой объем знаний по всем возникающим в процессе работы вопросам.
- Опыт – усвоенные способности, навыки, умения. Руководитель должен иметь личный опыт решения профессиональных задач.

- Быстрое понимание вопросов подчиненных и умение на них правильно реагировать.

Авторитет руководителю в быстро меняющемся современном мире нельзя заработать раз и навсегда. Какое-то время им можно пользоваться, но при этом необходимо постоянно развиваться, учиться, подтверждать свое право быть авторитетом в глазах подчиненных.

Психологическое значение формы стола

Часто в рабочих кабинетах *столы ставятся буквой Т*. Чем выше положение занимает руководитель, тем больше эта буква. Посетителю часто предлагают сесть за такой стол, во главе которого находится хозяин данного кабинета. В этом случае сразу проявляются отношения доминирования. Сказанное не означает, что не следует иметь у себя подобные столы, просто надо хорошо себе представлять, что означает такая рассадка. Когда доминирование надо подчеркнуть, тогда она вполне оправдана.

Бывают ситуации, в которых хозяин кабинета выступает на равных со своим собеседником. В этом случае, если позволяет площадь кабинета, можно отдельно поставить стол для проведения деловых бесед. Такой стол может также использоваться и для совещаний с подчиненными, когда руководитель не желает навязывать своего мнения, быть какое-то время с ними «на равных».

Квадратный стол может создать атмосферу соревновательности или вызвать оборонительные реакции. Он может использоваться для проведения коротких деловых обсуждений. Люди, расположенные по правую сторону от вас, скорее всего, будут более расположены к сотрудничеству с вами, чем те, которые сидят слева. А сидящие напротив вас – настроены наиболее оппозиционно.

Прямоугольный стол чаще всего используется при проведении переговоров. Чем шире стол, тем больше не только физическая, но и психологическая дистанция между участниками переговоров. А это значит, что тем легче сказать «нет» противоположной стороне. Слишком узкий стол создает дискомфорт у участников переговоров – кажется, что партнер «заглядывает» вам в записи.

Круглый стол создает более свободную атмосферу. Он хорош при совместной работе над проектом. Не случайно существует выражение «беседа за круглым столом». Круглый стол снимает статусные различия между участниками переговоров или беседы. В результате этого

руководитель и подчиненные психологически в значительной степени оказываются на одном уровне. Он подразумевает равноправие участников, а также часто неформальную беседу, свободный обмен мнениями и взглядами. При рассадке за круглым столом важно предусмотреть, чтобы его пространство в равной мере было распределено между участниками.

Беседа за журнальным столиком будет носить еще более неформальный, неофициальный характер. Если при этом хозяин кабинета предлагает гостю чашку чая или кофе, то тем самым он настраивает его на дружеский тон. В такой беседе деловые отношения могут быть затронуты в самом общем виде. Но даже если в кабинете есть только один Т-образный стол, а принимающий гостя не желает демонстрировать доминирование над своим собеседником, то он может выйти и сесть напротив, или при менее официальном разговоре – наискось.

Деловой этикет: ритуал представления

1. Правила представления и деловых бесед основаны на нормах общепринятого этикета и здравом смысле.

2. Когда вас представляют, скажите: «Здравствуйте» либо «Приятно познакомиться», протяните руку и смотрите в это время человеку в глаза.

3. Представляя людей, называйте имя и фамилию. Улыбайтесь и говорите отчетливо. Скажите несколько слов неличного характера о каждом из тех, кого вы знакомите.

4. Представьте сами, если вас некому представить.

5. Никогда не спрашивайте: «Вы меня помните?», – лучше представьтесь еще раз.

6. Младшего представляют старшему.

7. Пол не имеет значения. В общественном этикете принято мужчине представлять женщине, но в бизнесе это правило не обязательно.

8. Молодые пары представляют более старшим по возрасту парам.

9. Если вы знакомите равных по положению людей, представьте того, кто вам менее знаком, тому, кого вы лучше знаете.

10. Нетитулованного человека следует представлять человеку с титулами.

11. В большой группе одного человека представляйте сразу нескольким.

12. Во время церемонии представления могут возникнуть неприятные ситуации, типичные из которых приведены ниже.

13. Когда представляют вас, всегда снимайте перчатки, исключая случаи, когда они являются элементом официальной одежды или на улице слишком холодно.

14. Если ваши руки вдруг заняты (папками, например), просто кивните в ответ головой.

15. Если человек, представляющий вас, вдруг забыл ваше имя, тотчас подскажите ему, чтобы устранить неловкость.

16. Если вы, представляя кого-либо, забыли его (ее) имя, сведите это к шутке вроде: «Сбой программы, извините». Если в этом случае человек не догадался подсказать вам свое имя, спросите об этом прямо.

17. Если вы уже познакомились с человеком, но он не узнает вас, представьтесь ему еще раз. Не делайте из мухи слона.



Л е к ц и я 4. КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

- 4.1. Роль и значение делового общения. Основные формы делового общения.
- 4.2. Барьеры в деловой коммуникации.
- 4.3. Факторы повышения эффективности делового общения.

4.1. Роль и значение делового общения. Основные формы делового общения

Под деловым общением понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов.

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы XX века заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах, даже в технической сфере или инженерном деле на 15 % зависят от его профессиональных знаний и на 85 % – от его умения общаться с людьми. В этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные **принципы делового общения**.

1. **Пунктуальность** (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 % к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.

2. **Конфиденциальность** (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет также необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

3. **Любезность, доброжелательность и приветливость**. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

4. **Внимание к окружающим** (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. **Внешний облик** (одевайтесь как положено). Главный подход – вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, т. е. одеваться со вкусом.

6. **Грамотность** (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок.

В зависимости от самооценки, а также от восприятия и оценки партнера мы осознанно или неосознанно избираем различные подходы к построению деловых отношений. Отношения могут выстраиваться на: **партнерстве** (равном участии в деле); **соперничестве** (стремление во что бы то ни стало навязать или отстоять свою позицию); **домини-**

ровании (стремлении подчинить себе партнера). При *партнерстве* собеседник воспринимается как равноценный субъект, имеющий право быть таким, какой он есть, с которым надо считаться. Положительной стороной партнерства является то, что обе стороны, как правило, получают значительный выигрыш. При соперничестве другая сторона представляется опасной и непредсказуемой. В отношениях с ней берет верх стремление переиграть ее, добиться одностороннего преимущества. Подход, ориентированный на доминирование, определяет отношение к партнеру как к средству достижения своих целей, игнорирование его интересов и намерений. У того, кто склонен к доминированию, превалирует стремление распоряжаться, получить одностороннее преимущество.

Деловое общение реализуется в следующих основных **формах**:

1) **деловые переговоры** – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов;

2) **деловая беседа** – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр. Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса;

3) **деловое совещание** – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов. Во время совещания между подчиненными и руководителем происходит обмен информацией, принимаются управленческие решения. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссы, приобретают культуру общения и т. п.;

4) **телефонные переговоры**. Исследования показывают, что руководители различных предприятий тратят на телефонные переговоры от 4 до 27 % рабочего времени.

Выделяют следующие общие **правила телефонных переговоров** при деловых контактах:

– в начале разговора необходимо обязательно поздороваться, представиться, назвать имя, фамилию, должность и компанию;

– употреблять формулировки, уточняющие, располагает ли собеседник возможностью уделить время разговору, в случае его занятости уточнить время, когда вы сможете перезвонить, или назначить ему такое время;

– при разговоре необходимо держать средний темп речи, не тянуть слова и паузы, но и не тараторить;

– называть собеседника по имени-отчеству или по имени, если он допускает такое обращение;

– не следует заставлять себя ждать у телефона, настаивать на разговоре с собеседником, который занят или не желает продолжать беседу;

– нельзя разговаривать сразу с несколькими людьми в процессе телефонных переговоров, если это, конечно, не телеконференция;

– нельзя перебивать собеседника;

– переговоры заканчивает обычно тот, кто позвонил;

– не стоит кричать в трубку, если связь плохая, перезвоните позже;

– улыбайтесь во время разговора – это действует располагающе.

Современный руководитель должен быть человеком высокой культуры и всестороннего образования. Он должен обладать разнообразными знаниями, навыками и умениями. Кроме этого, любой руководитель должен обладать культурой общения. Практически все проблемы управления так или иначе связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями.

4.2. Барьеры в деловой коммуникации

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические барьеры. Причины их появления разные. Для того чтобы дело не дошло до стресса, нужно научиться предупреждать возникновение барьеров в общении, а если уж они возникли, успешно их преодолевать. Рассмотрим основные барьеры, возникающие на пути к плодотворному общению.

Барьеры взаимодействия. *Мотивационный барьер* возникает, если у партнеров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль. В таком случае лучше с самого начала выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы сотрудничества. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

Барьер некомпетентности. Некомпетентность партнера вызывает чувство досады, ощущение потерянного времени. Если партнер совсем не разбирается в проблеме, лучше вежливо «свернуть» разговор; если он владеет вопросом частично, а обратиться больше не к кому, нужно ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

Барьеры восприятия и понимания. *Эстетический барьер* возникает в том случае, когда партнер неопрятно, неряшливо одет или обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают к беседе. Преодолеть внутреннее препятствие к ведению разговора трудно, и тем не менее, если этот контакт очень нужен, нельзя показывать, что нас что-то коробит.

Комфортному общению может препятствовать и *разное социальное положение партнеров*, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством. Избавиться от такого отношения помогает следующая установка перед разговором: «Начальник такой же человек, как и я. Ему присущи все человеческие слабости. У меня нет причин для волнения. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю себя и свое дело, и он это почувствует».

Барьер отрицательных эмоций возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнер, который обычно с вами вежлив, встречает вас нелюбезно, разговаривает не поднимая глаз и т. п., не спешите принимать это на свой счет: может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц и т. п. Необходимо, придя на встречу заранее, постараться узнать, какая обстановка на фирме, в каком настроении деловой партнер. Иногда бывает лучше перенести разговор на другое время. Если это невозможно, то надо в начале разговора помочь партнеру улучшить его эмоциональное состояние.

Барьер установки. Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к вам или к фирме, представителем которой вы являетесь. Если вы столкнулись с барьером установки, лучше не пытаться переубеждать партнера. Спокойно отнеситесь к неприязни как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

Барьер двойника заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от делового партнера такого поступка, ка-

кой совершили бы на его месте. Но он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами и установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации.

Коммуникативные барьеры. *Семантический барьер* возникает тогда, когда деловые партнеры пользуются одними и теми же словами для обозначения совершенно разных вещей. Причины возникновения этого барьера различны. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера, использовать понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснить, в каком смысле то или иное слово вы использовали.

Логический барьер очень мешает общению. Гельвеций говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их». Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения. Необходимо набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию.

Плохая техника речи (фонетический барьер) очень мешает эффективному общению. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнером, придется приспособливаться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

Неумение слушать проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши. Компенсировать неумение партнера слушать можно только своим искусством говорить.

Невежливость – это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки даже в деловой коммуникации. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без раздражения, собственной вежливостью. Бывают ситуации, когда вы вынуждены выслушать справедливое или несправедливое выражение возмущения. Помните, что ваша цель – сотрудничество, а не конфликт. Когда человек груб, возникает желание тотчас резко поставить его на место. Но это может привести к перебранке. Лучше ответить холодным и спокойным тоном. На многих это действует отрезвляюще. Есть и другие способы успокоить возмущенного собеседника:

– прием «чужая роль»: если собеседник возмущается или кричит, попробуйте войти в его положение, посмотреть на ситуацию его гла-

зами; стоит сказать человеку «Понимаю Вас» – и появляется возможность конструктивно повести разговор;

– *сочувственное отношение к партнеру*: помните, что признание правоты собеседника и сочувствие ему обычно гасят огонь возмущения;

– напряженную обстановку можно разрядить и *шуткой*, но она даст нужный эффект лишь тогда, когда вы уверены в том, что у вашего партнера есть чувство юмора;

– *прием отстранения*: можно ненавязчиво рассматривать кричащего, сосредоточившись на какой-нибудь мелочи в его костюме или прическе; можно размышлять о его возрасте, семейном положении, любимом занятии; полезно также анализировать речь: особенности произношения слов, богатство лексики, интонации, удачные речевые обороты, ошибки в произношении слов и построении фраз.

Эти приемы позволяют перенести неблагоприятное воздействие без стресса. Разрядившись и не заведя вас, партнер обычно чувствует себя неловко, а то и испытывает чувство вины. В таком состоянии он готов к продолжению контакта. И теперь все зависит от вашего желания общаться с этим человеком. Чтобы не возникал барьер невежливости в общении с вами, будьте внимательны к партнеру с первой же минуты разговора.

Практически для всех людей важно уметь общаться таким образом, чтобы их правильно понимали, чтобы их слушали и слышали. Поэтому важно знать **способы преодоления барьеров**. К категории способов преодоления барьеров коммуникации стоит отнести ***избегание типичных ошибок межличностного взаимодействия***. Перечислим основные из них:

- *неправильные ожидания в отношении партнера* (неправильные ожидания возникают в результате следующей ошибки: если мы знаем человека недостаточно, лишь какую-то его положительную или отрицательную черту, то нередко достраиваем его образ как положительный или отрицательный, а потом связываем свои ожидания с нами же созданным образом);

- *нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем* (лучше сразу четко сформулировать свои ожидания, объяснить причины и т. д.);

- *не улавливаем подтекст разговора* (часто мы не предполагаем, что партнер тоже может прямо не высказывать свои желания и истинное настроение);

- *если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло* (причина же может быть совсем в другом; людей обычно огорчают и раздражают несправедливые обвинения в плохом отношении, получается, что мы сами и провоцируем конфликт);

- *мы стараемся оправдать ожидания собеседника* (в общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая нередко обнаруживается в самый неподходящий момент; если же мы идем на поводу у манипулятора, последствия еще хуже).

Как много в процессе делового общения порой зависит от нашей **уверенности**, от умения предстать партнером, который знает, чего он хочет, и вместе с тем считается с мнением, устремлениями, желаниями окружающих его людей. Вне зависимости от содержательности своей речи, люди, которые мямлят, говорят несвязно, воспринимаются как менее значительные. Уверенное поведение проявляется как способность сказать «нет», когда того требуют ситуации делового общения; как умение открыто говорить о своих чувствах и требованиях к окружающим; использовать местоимение «Я»; не бояться идти на контакт глаз; принимать похвалу. Уверенный в себе человек реализует право свободно высказывать свою точку зрения и добивается того, чтобы его слушали, уважая при этом права других людей.

4.3. Факторы повышения эффективности делового общения

Существует множество приемов повышения эффективности общения и преодоления коммуникативных барьеров. Рассмотрим некоторые из них, которые в значительной степени влияют на успех деловых и межличностных взаимоотношений.

Прием **«имя собственное»** основан на произнесении вслух имени (отчества) партнера, с которым общается работник. Это показывает внимание к данной личности, способствует утверждению человека как личности, вызывает у него чувство удовлетворения и сопровождается положительными эмоциями, тем самым формируется аттракция, расположение работника к клиенту или партнеру.

Прием **«зеркало отношений»** состоит в доброй улыбке и приятном выражении лица, свидетельствующем, что вы придерживаетесь дружеской позиции, а друг – это сторонник, защитник. У собеседника возникает чувство защищенности, что образует положительные эмоции и вольно или невольно формирует аттракцию.

Прием «золотые слова» заключается в высказывании комплиментов в адрес человека, способствующих эффекту внушения. Тем самым происходит как бы «заочное» удовлетворение потребности в совершенствовании, что ведет также к образованию положительных эмоций и обуславливает расположенность к работнику.

Прием «терпеливый слушатель» вытекает из терпеливого и внимательного выслушивания проблем человека. Это приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей – потребности в самоутверждении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций и создает доверительное расположение клиента.

Прием «личная жизнь» выражается в привлечении внимания к хобби, увлечениям клиента (партнера), что также повышает его вербальную активность и сопровождается положительными эмоциями.

В межличностном общении невербальная коммуникация передает 65 % всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55 % информации, голос – 38 %, а слова – всего 7 %. Выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

Жестикуляция в деловом разговоре

Жесты уверенности	<ul style="list-style-type: none">➤ кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются;➤ кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят;➤ руки в карманах, большие пальцы снаружи.
Жесты неуверенности, раздражения	<ul style="list-style-type: none">➤ прижатые вплотную к бокам локти;➤ ерзание в кресле;➤ одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет;➤ человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины).
Жесты, выражающие агрессивность	<ul style="list-style-type: none">➤ тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях;➤ поза на стуле «верхом»;➤ руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность.

Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации

- один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент);
- почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании с взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге);
- почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение);
- манипуляции с очками;
- рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев.

В деловой коммуникации критика «вплетена» в жизнь, поэтому важно корректно подходить к таким вопросам, как осуществлять критику, не обидев критикуемого и не испортив с ним отношения. Слово «**критика**» греческого происхождения и имеет несколько значений: а) обсуждение с целью дать оценку; б) отрицательное суждение с целью указания недостатков; в) проверка достоверности чего-либо. **Позитивная критика** всегда ситуативно уместна, осуществляется в присутствии объекта критики. Предметом критики являются дела и поступки, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал. Объективная критика опирается только на конкретные факты и аргументы. Конечной целью критики является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков и снятию возникших проблем. Цель критикующего – выявить действительные причины допущенных ошибок. **Разрушительная критика** по форме выражения монологична. Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикуемого и критикуемого. Она не предполагает двух позиций, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция, одна точка зрения, он заранее присвоил себе право быть правым.

Для жизни и развития организации важны и необходимы коммуникации как внешние, так и внутренние. Внутри организации должны быть отлажены как вертикальные, так и горизонтальные каналы передачи информации и коммуникативные навыки в межличностном взаимодействии. И руководитель в организации является не только носителем культуры, но и ролевой моделью поведения, которую сознательно или неосознанно копируют подчиненные. И сотрудники, и органи-

зация в целом будут настолько коммуникативно компетентны, насколько руководитель понимает ценность коммуникаций и насколько он сам компетентен в этой области.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – Москва: Аспект Пресс, 2003. – 364 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – Минск: Юрайт, 2013. – 463 с.
3. Морозов, А. В. Деловая психология: курс лекций / А. В. Морозов. – СПб.: Союз, 2000. – 576 с.
4. Петровская, Л. А. Компетентность в общении / Л. А. Петровская. – Москва: Изд-во МГУ, 2007. – 216 с.
5. Шейнов, В. П. Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера) / В. П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1996. – 368 с.
6. Урбанович, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003. – 640 с.

Практические задания

Задание 1. Используя психологические доводы и приемы, постарайтесь убедить:

1. *Совершить пробежки:*

- а) даму средних лет;
- б) пожилого мужчину.

2. *Бросить курить:*

- а) восьмиклассника;
- б) тридцатилетнюю женщину.

3. *Застраховать имущество:*

- а) многодетную семью;
- б) одинокого мужчину;
- в) директора фирмы.

4. *Изучить курс эффективного общения:*

- а) нового сотрудника фирмы;
- б) директора фирмы.

5. *Сделать пожертвование в общество защиты бездомных собак:*

- а) молодую женщину;
- б) преуспевающего директора фирмы.

Задание 2. Представьте, что вы продавец на базаре. Зазывая покупателей, нужно продать:

- а) ласты;

- б) самовар;
- в) учебник по культуре делового общения;
- г) большой оранжевый зонт.

Задание 3. «Формирование навыков диагностирования жестов делового партнера».

Рассмотрите картинки. Что вы можете рассказать об изображенных на них людях.



рис. 13

рис. 14



Задание 4. Дайте научно-психологическую интерпретацию следующих высказываний.

1. Доброе слово и пистолет значительно лучше, чем доброе слово или пистолет в отдельности, а умение пользоваться этими инструментами – главное, что отличает нас от окружающего стада овец. Я отдам три десятка своих головорезов за одного человека, умеющего решать вопросы, разговаривая. *Аль Капоне*

2. Мало быть хорошим парнем, нужно, чтобы об этом знали другие. *Американская пословица*

3. Те, кто никогда не меняют своих мнений, любят больше себя, чем правду. *Жозеф Жубер, французский писатель*

4. Совещания незаменимы, если вы решили ничего не делать.
Джон Кеннет, американский экономист

5. Великие умы обсуждают идеи; средние умы обсуждают события; мелкие умы обсуждают людей. *Элеонора Рузвельт, общественный деятель, супруга президента США Франклина Рузвельта*

Задание 5. В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя.

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.

2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя.

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замеществе шанс для проведения собственной политики.

2. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении.

3. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.

4. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы для обсуждения ситуации.

1. Каким образом вы можете охарактеризовать коммуникации между руководителем и заместителем?

2. Все ли заповеди содействуют эффективным коммуникациям?

3. Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?

4. Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?

Задание 6. Вам предлагается набор типичных производственных ситуаций, каждая из которых имеет несколько вариантов решения. Внимательно ознакомьтесь с содержанием ситуации, проанализируйте каждое решение и выберите тот вариант, который считаете наиболее правильным. Аргументируйте свой выбор.

Ситуация 1. Вас назначили руководителем того подразделения, где вы начинали работать еще молодым специалистом. Некоторые рабочие помнят те времена и обращаются с вами на ты или по имени.

Что вы сделаете после подписания приказа:

- а) с глазу на глаз попросите называть вас на «вы» и по имени отчету;
- б) выскажите эту просьбу вслух на первом же совещании;
- в) сохраните эту привилегию для ветеранов, пресекая такую фамильярность со стороны остальных.

Ситуация 2. Ваш подчиненный человек творческий, не может подчиниться существующему режиму работы (вовремя начинать свой рабочий день). Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаменим. Ваши действия:

- а) объявить выговор и предупредить о необходимости жестокого поведения и соблюдения режима работы фирмы;
- б) выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы;
- в) оставить все как есть;
- г) предложить коллективу найти выход из ситуации.

Ситуация 3. Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем отдела маркетинга, хотя все ожидали назначения другой кандидатуры, являющейся неформальным лидером. В коллективе предконфликтная ситуация. Ваши действия:

- а) выяснить, кто является самым ярким противником вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу и тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принять самые жесткие административные меры;
- б) постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (поездка за город, на экскурсию и т. п.);
- в) привлечь коллектив к формулировке целей и выработке решений, продумать меры мотивации персонала;
- г) пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу вы-

пады и негодование. Сохранять уверенность, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуация 4. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Ваши действия?

а) открыто вызовете коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений;

б) прежде всего, попытаетесь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге;

в) обратитесь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше»;

г) обратитесь к другим коллегам, которые в курсе ваших взаимоотношений, и попросите их быть посредниками в нормализации отношений.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

Тест «Коммуникабельны ли вы?»

Инструкция испытуемому. Ответьте на следующие вопросы, используя три варианта ответов: «да», «нет» или «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-либо вопрос)?

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

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть 10 000 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

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

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо?

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

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете. Так ли это?

14. Услышав где-либо высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

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

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Обработка и анализ результатов. Подсчитайте общее количество баллов, которое вы набрали. Варианты ответов оцениваются: «да» – 2 балла, «иногда» – 1 балл, «нет» – 0.

30–32 балла. Вы явно не коммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами, но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25–29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверно, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не повергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой, но не ограничивайтесь только таким недовольством. В вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность?

19–24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в спорах

участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14–18 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любопытны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время вы не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9–13 баллов. Вы весьма общительны (порой даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Вам недостает усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступать.

4–8 баллов. Вы, должно быть, рубаха-парень. Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях и спорах, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем совершенно поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением.

3 балла и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны в оценке собственного поведения. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – с вами трудно. Да, вам надо поработать над собой и своим характером. Прежде всего, воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважительнее относитесь к людям, помните, что все мы не идеальны и вы в том числе.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Невербальные средства в деловой коммуникации

Обратите внимание, если:

1. При беседе вы отмечаете, что ваш партнер практически не смотрит вам в лицо (во всяком случае, значительно реже, чем обычно, а если вы ловите на своем лице его взгляд, то мгновенный). Точно можно утверждать: он не желает с вами контактировать либо испытывает чувство дискомфорта из-за необходимости дезинформировать вас.

2. Ваш партнер при беседе почти неотрывно смотрит на вас независимо от фазы диалога. Точно можно утверждать: вы представляете для него какой-то интерес. Возможные варианты: либо он изображает «удава», считая вас «кроликом», либо он испытывает к вам симпатию, либо его интерес к вам вполне деловой – он заинтересован в обсуждении с вами этого вопроса.

3. При нормальных взаимоотношениях (без выраженной личной симпатии или антипатии) партнер будет чаще направлять свой взгляд на вас в те моменты диалога, когда его сознание будет менее загружено либо когда вы будете привлекать его внимание словами-обращениями.

4. Чем напряженнее для интеллекта беседа, тем реже будут взгляды на собеседника. Чем свободнее беседа, тем чаще партнеры обмениваются взглядами (разумеется, при прочих равных условиях).

5. Если вы заметили, что в какой-то момент диалога партнер перестал направлять на вас свой взгляд, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения – значит, его отношение к вам ухудшилось. Это то же самое, как если бы он отвернул корпус чуть в сторону от вас. Ищите причину его недовольства.

Эффективное распоряжение: компоненты

1. **Привлечение внимания подчиненного.** Обычно в компаниях с хорошей корпоративной культурой отработана схема вызова подчиненного к руководителю. Это может быть вызов через секретаря, помощника, по селектору, с помощью местной локальной сети, по телефону и т. п. Главное, чтобы у подчиненного появилось четкое понимание – его зовут в определенное время и место к руководству. Это означает, что надо отвлечься от текущих дел и переключить свое внимание

на предстоящее общение с руководителем. Скорее всего, привлечение внимания должно сопровождаться спокойными, деловыми, твердыми интонациями. Для выделения значимости предстоящего разговора могут быть полезными эмоции, передающие серьезность, срочность, необходимость встречи. Соответственно эти эмоции могут иметь смысл только при личном обращении начальника к подчиненному. Если вызов следует через секретаря, то непосредственное эмоциональное воздействие невозможно.

2. Демонстрация властных полномочий. Быстро ориентирует сотрудника на соблюдение субординации и прочего корпоративного этикета, установленного в организации, также, на всякий случай напоминает, где он находится и о своих обязанностях. Как правило, кабинет руководителя и обстановка в нем свидетельствует о его возможностях и властных полномочиях. Лучше и обширнее стол, больше стульев и т. п. Кроме этого властные полномочия могут быть продемонстрированы голосом, эмоциями. Например, приветливое указание: «входите – садитесь» по форме может быть доброжелательными, а по содержанию является указанием и демонстрацией властных полномочий. Власть у того, кто дает распоряжения.

3. Указание формы поведения на данный момент. Например, «записывайте, что я буду говорить» или «есть важная задача, я ее сформулирую, а вы слушайте, отметьте, что непонятно, потом зададите вопрос».

4. Общая формулировка проблемы. Это констатация каких-либо фактов, обстоятельств, событий. Может быть, сообщение сотруднику неизвестной ранее информации. Проблема излагается в деловом, спокойном тоне, если нет особых задач по оказанию эмоционального влияния на человека. Если нужно воздействовать на этом этапе дачи распоряжения, например, для показа серьезности проблемы, то возможна некоторая драматизация передаваемой информации, сопровождаемая волнением, озабоченностью, срочностью.

5. Постановка задачи. Проблему решать можно, но лучше решать задачу, поэтому руководитель подчиненным должен ставить не проблемы, а задачи. Формулировка должна быть четкой. Что нужно сотруднику сделать в связи с обрисованной проблемой. Полезно о задаче говорить твердым тоном, выражая уверенность в возможности ее решения.

6. Конкретизация задачи по шагам. Если задача большая, то правильно дать указания, какие конкретно шаги нужно сделать для ее решения.

7. Обозначение времени, отведенного для решения задачи. Есть люди, ориентированные на время, они четко понимают, сколько дней, часов, минут им понадобится для определенной работы. Другие люди ориентированы на процесс, они будут решать задачу, не учитывая, сколько на нее нужно затратить времени. Может так получиться, что результат будет не нужен, поскольку – поздно. Задача руководителя установить и согласовать временные рамки решения задачи.

8. Предупреждение о возможных ошибках. Руководитель знает больше, поэтому лучше сразу предупредить возможные очевидные ошибки, которые может допустить подчиненный в ходе выполнения поставленной задачи. О возможных ошибках лучше говорить, проявляя заботу, внимание и делать акцент не на качествах подчиненного, которые могут привести к указанным ошибкам, а на некие объективные обстоятельства, без учета которых задача может усложниться. Это важно по двум причинам, во-первых, для оптимизации работы, во-вторых, для мотивации сотрудника, поскольку, говоря открыто о возможных трудностях, руководитель показывает, с одной стороны, сложность поставленной задачи, с другой стороны – доверие подчиненному, который сможет справиться со всеми трудностями.

9. Мотивация выгодой или (и) возможными негативными последствиями. Другими словами, что получит сотрудник, выполнив распоряжение, или чего лишиться, не справившись с поставленной задачей. Важно позитивную мотивацию сопровождать эмоциями радости, успеха, удовольствия, а негативные последствия изложить, сопровождая эмоциями разочарования, сожаления, печали. В зависимости от конкретного подчиненного, можно ограничиться только позитивной мотивацией, или только негативной, поскольку руководителю должно быть известно, что эффективней воздействует на сотрудника.

10. Завершение позитивом, мотивация «первый шаг». Когда подчиненный понял поставленную задачу, важно завершить разговор позитивом. Это может быть благодарность за сотрудничество, уверенность, что все получится самым наилучшим образом, поскольку исполнитель – человек толковый, профессиональный, грамотный, перспективный. Очень будет уместен эмоциональный подъем, воодушевление от общения, уверенность в успехе. В завершение полезно поинтересоваться, что в первую очередь сделает для достижения поставленной задачи подчиненный, одобрит это решение или закончит разговор эмоциональным напутствием: «Вперед, все получится!».

РЕШЕНИЕ ВСЕХ ВАЖНЫХ ВОПРОСОВ :)



Л е к ц и я 5. ПРАВСТВЕННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

- 5.1. Структура и динамика конфликта.
- 5.2. Типы конфликтов в организации и их причины.
- 5.3. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами.
- 5.4. Стресс в управленческой деятельности.

5.1. Структура и динамика конфликта

Деятельность в системе «человек – человек» конфликтогенна по самой своей природе. **Конфликт** – явление, знакомое каждому человеку, тем более руководителю организации. Приведем несколько фактов, которые свидетельствуют о месте конфликтов в управленческой деятельности. По некоторым данным, более 65 % проблем в трудовом коллективе связаны с нарушениями отношений между сотрудниками, а не с недостатками в их профессиональной подготовке и мотивацией. Исследования проблем управления в США показало, что 25 % времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Проблема конфликтов на производстве существует повсеместно. Например, французский социолог Бенат Гурней в книге «Введение в науку управления» пишет: «Все мы хотели бы полностью избежать конфликтов. Но это абсурдная мечта». Также определенно высказался и Генри Форд (младший): «Если бы научиться разрешать конфликты,

то это позволило бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем за 25 лет технических нововведений».

В числе *основных структурных* компонентов конфликта можно выделить следующие:

Предмет (объект) конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт. Объект конфликта характеризуется тем, что он:

- может быть как материальным, так и психологическим;
- всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной;
- обычно является одним из факторов, определяющих поведение конфликтующих. Вот почему точное знание объекта позволяет точно спрогнозировать поведение оппонента.

Стороны (оппоненты) конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта.

Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем оппоненты заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

С началом изучения этого сложного психологического явления не утихают споры о том, что есть конфликт – благо или зло. Ряд психологов утверждает, что *конфликт есть благо*, потому что конфликт:

- *инициирует изменения, обновления, прогресс*. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;
- *дает возможность четко сформулировать и выразить интересы*, т. е. предать гласности реальные позиции сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создать благоприятную почву для ее решения;
- *формирует у участников конфликта чувство сопричастности* к принятию в его результате решению, что облегчает его реализацию;
- *стимулирует разрядку психологической напряженности* в отношениях между людьми, более четкое выяснение их интересов и позиций;
- *способствует преодолению традиций «синдрома покорности»* и развитию свободомыслия, индивидуальности работника. В результате

этого возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации;

- *выявляет структуру неформальных групп, их лидеров* и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;

- *усиливает групповую сплоченность* в случае возникновения межгрупповых конфликтов. Как известно из социальной психологии, наиболее легкий способ сплочения группы – это нахождение общего врага.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что *конфликт есть зло*, потому что конфликт:

- *ведет к ухудшению социально-психологического климата; нарастанию* враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;

- *повышает нервозность людей, приводит к стрессам*, и, как следствие, снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;

- *отвлекает персонал от реальных проблем и целей организации* в сторону преследования эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;

- *снижает возможность сотрудничества* с оппонентами в будущем, чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противоборство сторон может привести организацию к всеобщему кризису и распаду.

Конфликт – это чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление. При всех плюсах и минусах конфликтов они неизбежны, более того, иногда они необходимы.

5.2. Типы конфликтов в организации и их причины

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудо-

вания, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

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

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом. Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т. п.), т. е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции. Межгрупповые конфликты сопровождаются:

- *проявлениями «деиндивидуализации»*, т. е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение. Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам;

- *проявлениями социального, межгруппового сравнения*, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку («они злодеи, они глупые, они отсталые» и т. п.). Социальное сравнение может инициировать конфликты, а также поддерживать, «оправдывать себя» в конфликте, ведь чтобы победить, надо оценивать себя как «положительную группу, которая правильно поступает» и отрицательно оценивает чужую группу. Часто лидеры групп стремятся частично или полностью изолироваться от информации с чужой стороны о чужой группе («железный занавес»); тогда легче сохранять конфликт между своей и чужой группой.

Для сглаживания конфликта полезен обмен реальной информацией друг о друге;

- *проявлениями групповой атрибуции*, т. е. объяснение причин событий резко различается для своей и чужой группы – положительному поведению своей группы и негативному поведению чужой группы приписываются внутренние причины («мы поступаем правильно, потому что мы хорошие», «они поступают плохо, потому что они плохие»); негативное поведение своей группы и положительное поведение чужой группы объясняются внешними обстоятельствами. Так, нападения своей группы (негативное, агрессивное поведение) объясняют внешними причинами («нас вынудили обстоятельства»), а нападения противников объясняют внутренними причинами («они плохие люди»). Конструктивные положительные действия чужой группы оценивают как внешне обусловленные («у них не было другого выхода, обстоятельства вынудили их пойти на «мировую») или порой воспринимаются как подвох, «военная хитрость» («что-то здесь не так, нельзя доверять их «миролюбивым» предложениям»). Даже раскол внутри своей группы склонны объяснять действиями «чужой группы», которые «вредят нам, строят заговоры против нас».

В соответствии с концепцией Р. Л. Кричевского, можно выделить три основных группы причин, вызывающих конфликты в организации:

группа причин, порожденных процессом деятельности:

- технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого;

- перенос проблем, решаемых по вертикали на горизонтальный уровень отношений;

- невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель-подчиненный»;

- несоответствие поступков человека, принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям;

группа причин, порожденных психологическими особенностями человеческих отношений:

- взаимные симпатии и антипатия;

- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе;

- нарушения принципа территориальности;

группа причин, порожденных личностным своеобразием членов коллектива:

- неумение контролировать себя;

- агрессивность;

- некоммуникабельность;
- чрезмерная агрессивность и т. д.

Сегодня важным и ценным умением руководителя является эффективное, справедливое и грамотное управление конфликтами. Это умение может быть сформировано не только жизненным опытом, но и особой социально-психологической подготовкой.

5.3. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами

В любом конфликте существует, как правило, три пути его решения: самый легкий, но не всегда реальный – это изменить себя или свое отношение к проблеме; самый трудный – изменить мнение оппонента; оптимальный – найти взаимоприемлемый вариант решения.

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Управление конфликтами как сложный процесс, который включает следующие виды деятельности:

Прогнозирование конфликта – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей.

Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Основными путями предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства, улучшению бытовых условий работников. Учитывая сложность этих вопросов, время, требующееся на достижение ощутимых результатов, следует находить возможность информировать подчиненных о принимаемых мерах. Ведь то, что вопросы сложные и не все зависит от непосред-

ственного руководителя, люди поймут. Но вот чего они не захотят понять, так это нежелания руководства заниматься этими проблемами.

- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- реализация принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- соблюдение служебной этики. Помните, что управление людьми начинается с управления собой; не уважая подчиненного, не добьешься уважения и с его стороны, а отсутствие уважения – это уже предконфликтная ситуация.
- строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения, изучение подчиненных, интерес к ним как к личностям совершенно необходимы для успешной работы с ними; индивидуальный подход – вот путь к взаимопониманию с подчиненными.

Стимулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом. Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда уstra-

няются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

При разрешении конфликтной ситуации руководителю стоит избегать следующих ошибок. К сожалению, их достаточно много, но можно выделить три основных направления: *нарушение служебной этики, нарушение трудового законодательства, несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда*. К нарушению служебной этики относятся: проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным; невыполнение обещаний; нетерпимость к мнениям, отличным от собственного; ущемление прав подчиненных; злоупотребление положением начальника (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера); утаивание информации (особенно в условиях сокращения штатов или реорганизации); критика, принижающая достоинство человека; сознательное провоцирование конфликта между подчиненными.

Нетерпимость к инакомыслию подчиненных и зажим критики идут рука об руку. Стендалю принадлежат слова, важность которых для взаимоотношения людей и для управления производством трудно переоценить: «Опереться можно только на то, что сопротивляется». Каждый специалист ценен своим профессиональным мнением. В развитии этой мысли в менеджменте сформулирован такой принцип: «Если двое специалистов во всем согласны, то один из них – лишний!» К злоупотреблениям служебным положением можно отнести и вышучивание подчиненного, насмешки. Ведь подчиненный может просто побояться ответить так, как он ответил бы, не будь «шутник» его начальником. В случае предстоящей реорганизации или сокращения штатов руководство нередко всячески оттягивает неприятный момент принятия решения и его оглашение, чтобы не «травмировать раньше времени». Однако отсутствие информации по таким важнейшим вопросам ведет к возникновению слухов, как правило, более неприятных, чем скрываемые решения (закономерность здесь такая: чем хуже слух, тем стремительнее он распространяется). В результате создается нервная обстановка, в которой всякий, самый незначительный инцидент, чреват конфликтом.

Исследования показывают, что некоторые руководители склонны занимать в конфликте выжидательную позицию, боясь либо быть втянутыми в конфликт, либо эскалации конфликта, и надеясь, что все как-нибудь само собой разрешится. Бывают ситуации, когда в самом деле

третий – лишней. Но даже в этом случае руководитель, узнав о конфликте, может помочь восстановлению нормальных отношений уже тем, что создаст условия для примирения. Например, даст конфликтующим такие поручения (командировки), что они какое-то время не будут видеться друг с другом.

Оставлять конфликт без внимания – это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может и не случиться, но уж если случится... Вообще аналогия между конфликтом и пожаром более глубока: 1) и тот и другой легче предотвратить, чем погасить; 2) в обоих случаях фактор времени может стать решающим, ибо и конфликт, и пожар опасны своим разрастанием. При разрастании (эскалации) конфликта дело запутывается. Исходный конфликт обрастает новыми противоречиями, при этом эмоции нарастают как снежный ком. Все это убеждает в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта. Тем более что бездействие, позиция невмешательства расценивается в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие. И то и другое не способствует авторитету руководителя.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликта относят:

1. **Разъяснение требований к работе.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо усвоили, чего от них ждут.

2. **Координационные механизмы.** Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Как отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для

управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

3. *Общереорганизационные комплексные цели.* Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Приводя компанию «Макдоналдс» в качестве примера организации, сформулировавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят: «Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, «Макдоналдс» направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу».

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Известны **пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов**: избегание, приспособление, соперничество, компромисс и сотрудничество.

Уклонение от конфликта, т. е. руководитель избегает таких ситуаций, которые могут вызвать противоречия, разногласия.

Приспособление – руководитель стремится показать, что причина конфликта не так важна, что не стоит сердиться по этому поводу. Он обращается к солидарности, сплоченности, стремится погасить конфликт. Хотя конфликт сглаживается, проблема все равно остается, эмоции накапливаются внутри, что может вызвать «взрыв».

Соперничество – руководитель, который пользуется этим методом, не интересуется мнением персонала, пытается заставить других принять свою точку зрения. Он подавляет инициативу подчиненных, что в конечном итоге вызывает возмущение.

Компромисс – этот метод предполагает принятие точки зрения другой стороны. Конфликт разрешается быстро, но может помешать правильному осмыслению проблемы.

Сотрудничество – руководитель старается найти наилучший вариант решения конкретной проблемы, рассмотреть все точки зрения, понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон конфликта.

По роду управленческой деятельности руководителю приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих между подчиненными сотрудниками. Руководителю в роли *«третьей стороны»* необходимо:

- разобраться в сути конфликта;
- обладать большим терпением;
- спокойно относиться к обеим сторонам, эмоционально поддерживать говорящих, что не означает согласия с кем-либо;
- не переоценивать степень своей информированности, так как эффективность коммуникации снизу – вверх (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем всего лишь 10 %;
- уметь перевести конфликт из эмоционального состояния в рациональное.

Выделяют прямые и косвенные методы разрешения конфликта в ситуации, когда руководитель выступает *посредником*. К прямым методам относят следующие:

- руководитель поочередно приглашает к себе конфликтующих и просит каждого изяснить суть и причины конфликта, при этом главное – требовать фактов, а не эмоций;
- руководитель вызывает обоих конфликтующих и просит в его присутствии поочередно высказать суть проблемы, при этом он прерывает оппонента, если начинают преобладать эмоции, держится строго, независимо и беспристрастно;
- руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии друг другу при группе сослуживцев, при этом руководитель принимает решение на основе высказываний участников этого разговора. Этот метод эффективен, если группа обладает авторитетом, и ее мнение будет объективно;

– если конфликт не утихает, руководитель прибегает к санкциям вплоть до кадровых перемещений.

Наряду с изложенными прямыми методами, вполне допустим ряд *косвенных методов разрешения конфликтов*:

- в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «выхода чувств» – если человеку дать возможность выразить отрицательные эмоции, они постепенно сменятся положительными, позиция руководителя – «понимаю и внимательно слушаю», состояние конфликта резко искажает взаимовосприятие враждующими сторонами друг друга, часто во время общения слышится скрытая издевка или мерещится хитрый замысел;

- в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «обнажение агрессии». Он намеренно предоставляет конфликтующим возможность выразить свою неприязнь друг к другу. Как правило, при третьем лице конфликтующие не достигают таких крайностей, какие могли бы возникнуть;

- метод принужденного слушания. Руководитель добивается того, чтобы каждый из оппонентов, прежде чем отвечать другому, с предельной точностью повторил последнюю реплику противника. Метод основывается на том, что в конфликте каждый слышит только себя, а добросовестное слушание друг друга уменьшает накал страстей и способствует росту самокритичности спорящих.

Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдерживать своеобразный **«Кодекс поведения в конфликте»**:

- настройтесь на позитивное (по крайней мере, нейтральное) отношение к оппоненту, создайте атмосферу доверия;

- подготовьте к переговорам необходимую информацию;

- признайте наличие конфликта, и если конфликт быстро не решается, вместо того, чтобы продолжать бесполезные споры, сформулируйте проблему конфликта. Главная задача заключается в том, чтобы относиться к проблеме как к «нашей обоюдной» проблеме. Это приведет к сотрудничеству. Необходимо, чтобы обе стороны высказались о ситуации (в чем они видят конфликт, какие чувства он вызывает, что каждая из сторон не видит и не признает);

- переключайтесь с эмоционального на рациональный режим работы психики. Эмоциональный подход ведет к смещению проблемы, оппоненты начинают выяснять отношения, а проблема не решается, поэтому необходимо отделить эмоции от проблемы и не смешивать их;

- дайте оппоненту «выпустить пар», потребуйте от оппонента спокойно обосновать свои претензии, но говорите, что будете учитывать не эмоции, а объективные факты. В процессе многочисленных исследований была выявлена интересная закономерность: отрицательное эмоциональное воздействие усиливается, если получает подкрепление в виде эмоционального реагирования. Не получив подкрепления, отрицательное эмоциональное воздействие затухает. Основными приемами, позволяющими не отвечать на отрицательное эмоциональное воздействие, могут быть следующие: держать паузу; искренне пожалеть про себя оппонента; сознательно распределить свое внимание на другие объекты, сконцентрироваться не на слуховых ощущениях, а на зрительно воспринимаемых объектах;

- не старайтесь искать виноватых; давайте оценку только действиям оппонента, а не его личности; отражайте как эхо с помощью вопросов смысл высказываний оппонента и его претензии, так как утверждение вызывают сопротивление, а вопросы – ответы;

- сбивайте возможную агрессию неожиданными приемами. Главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций, а в идеале – и переключение оппонента с отрицательных эмоций на положительные. К таким приемам можно отнести следующие: доверительно попросить у оппонента совета; задать неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для собеседника; напомнить о том, что связывало в прошлом и было приятным; сказать комплимент;

- не бойтесь извиняться, если чувствуете, что были неправы, но делайте это быстро, решительно и не в конце разговора;

- если вы зашли в конфликте в тупик, то вернитесь назад, к той точке, где ваши интересы совпадают.

Работа руководителя в значительной степени состоит из разрешения постоянно возникающих противоречий. Однако далеко не все они доходят до конфликтов, многие из них руководитель успевает своевременно разрешить. Именно в этом и состоит искусство.

5.4. Стресс в управленческой деятельности

Управленческая деятельность – принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Управленческая деятельность требует осуществления руководителями множества разнообразных управленческих функций и всегда создает объективные условия для возникновения у личности управленца стрессовых ситуаций и, прежде

всего, в ситуациях общения и взаимодействия с другими людьми. А это в свою очередь предъявляет особые требования к эмоциональной устойчивости и гибкости руководителя, его стрессоустойчивости.

Стресс – физиологическое и (или) психологическое напряжение, возникшее в результате воздействия стрессоров, которые нарушили существовавшее равновесие. В повседневной жизни человека выделяют два типа стресса – *эустресс* и *дистресс*; эустресс сочетается с желательным эффектом, дистресс – с нежелательным. Дистресс всегда неприятен, он связан с вредоносным стрессом. Сам по себе стресс рассматривают как положительный фактор, источник повышения активности, радости от усилия и успешного преодоления. Дистресс же наступает при очень частых и продолжительных стрессах, при таких сочетаниях неблагоприятных факторов, когда наступает не радость преодоления, а чувство беспомощности, непосильности, обидной несправедливости требуемых усилий.

Для руководителя стрессовые ситуации становятся неотъемлемой частью его работы. В управленческой деятельности число стрессоров очень велико и они очень специфичны по своему содержанию. К основным стрессорам управленческой деятельности необходимо отнести следующие факторы.

- *Фактор информационной неопределенности.* С одной стороны, информации чрезмерно много, но с другой, – нужной и наиболее важной для данной конкретной ситуации информации часто недостает. В результате руководитель ставится в положение, когда он либо вынужден искать недостающую информацию (что само по себе порождает напряженность), либо действовать в условиях неопределенности, т. е. риска. Последнее является сильным стрессогенным фактором.

- *Фактор ответственности* – решающий и основной для деятельности руководителя. Для управленческой деятельности мера ответственности наиболее высока, а ее содержание также специфично. Это не только «ответственность за результат и не только «ответственность за себя», но и «ответственность за других».

- *Фактор дефицита времени.* Хроническая нехватка времени – один из наиболее типичных признаков управленческой деятельности. Он обусловлен как обилием задач и функций, которые необходимо решать и выполнять, так и жесткими временными рамками, в которые обычно поставлен руководитель. В психологических исследованиях установлено, что дефицит времени может выступать даже более силь-

ным фактором напряженности деятельности, чем сложность решаемых в ее ходе задач.

- *Факторы межличностных конфликтов.* Постоянным спутником управления выступают возникающие в его ходе межличностные конфликты. Порожденные этим негативные межличностные отношения являются одним из наиболее сильных источников появления стрессовых состояний.

- *Факторы внутриличностных (ролевых) конфликтов.* Необходимость выполнения одним и тем же человеком двух и более функциональных ролей одновременно. Несовпадение требований, предъявляемых различными ролями, ведет к развитию состояния, которое обозначается понятием ролевого конфликта. Так, субъект выступает в роли руководителя в отношении управляемой им группы (организации), что налагает на него одну систему обязанностей, одну стратегию поведения. Но он одновременно является подчиненным по отношению к вышестоящим инстанциям и должен выполнять предписываемые ими роли. «Требования сверху» и «интересы снизу» сталкиваются в поведении руководителя, а их частый антагонизм является постоянным и мощным стрессором управленческой деятельности. Также к данной группе факторов можно отнести и неясные перспективы профессионального роста и развития карьеры, кризисы ее завершения.

- *Фактор полифокусности управленческой деятельности.* Необходимость одновременного решения многих задач, выполнения многих функций и обязанностей. Руководитель самой своей позицией ставится в условия, когда он должен «удерживать в поле зрения» множество проблем, «разрываться между делами».

Перенапряжение может разрушать организм. Один стресс может накладываться на другой, поэтому частые стрессовые нагрузки особенно опасны. Постоянный стресс провоцирует развитие невроза – а он в свою очередь служит катализатором для появления целого ряда других болезней. Хотя проявления стресса в большинстве случаев носят индивидуальный характер, можно выделить ряд признаков, помогающих определить, находится ли человек в состоянии стресса или нет. Вот основные *признаки того, что человек находится в состоянии стресса*: невозможность сосредоточиться, повторение «глупых» ошибок, ухудшение памяти; нарастание чувства усталости; появление болей в спине, голове или в области желудка (если эти боли не вызваны никакими болезнями); повышенная возбудимость; отсутствие удовольствия от работы.

Руководитель должен сначала научиться справляться со своим собственным стрессом. Только после этого можно говорить об антистрессовом руководстве. В основе профилактики стрессов лежит чуткое отношение к собственной жизни и ее активное проектирование, а также предвидение факторов стресса в жизни человека и заблаговременная его подготовка к стрессам, что обеспечивает стрессоустойчивость. К принципам мудрого отношения к своей жизни Р. Л. Кричевский относит следующие постулаты:

- ставить и добиваться соразмерных нашим возможностям жизненных целей;
- уметь отличать главное от второстепенного;
- знать меру воздействия на события;
- уметь подходить к проблеме с разных сторон;
- готовить себя к любым неожиданным событиям заранее;
- воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в нашем воображении;
- стараться понимать окружающих;
- уметь извлекать положительный опыт, уроки из всего происходящего;
- жить полной жизнью в каждый данный ее момент.

Самым мощным (и часто игнорируемым) средством избавления от стресса является сознание человека. Важно только научиться умело и своевременно им управлять.

Сильное и, как правило, негативное влияние стресса на управленческую деятельность поставило задачу разработки средств борьбы с ним. В психологии управления существует много различных вариантов перечней такого рода средств; они постоянно приводятся в литературе. Можно отметить один – наиболее типичный из таких вариантов:

- разгружать себя, делегируя полномочия;
- никогда не брать работу на дом;
- не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других;
- всегда быть готовым к неожиданностям;
- уделять внимание спорту и физкультуре;
- находить новые увлечения;
- ходить на работу пешком;
- чаще покидать свой кабинет;
- делать паузы в работе;
- активно отдыхать в выходные дни;
- научиться чувствовать приближение стрессовых ситуаций.

Эти профилактические мероприятия в целом повышают устойчивость личности к стрессу, но, конечно, не гарантируют успешность выхода из каждой конкретной ситуации.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Б о л ь ш а к о в, А. Г. Конфликтология организаций: учеб. пособие / А. Г. Большаков, М. Ю. Несмелова. – Москва: МЗ Пресс, 2001. – 182 с.
2. В и ш н я к о в а, Н. Ф. Конфликтология: учеб. пособие. – Минск: Университетское, 2002. – 317 с.
3. К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
4. М о р о з о в, А. В. Управленческая психология: учебник / А. В. Морозов. – Москва: Академический Проект, 2003. – 288 с.
5. С а ц к о в, Н. Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н. Я. Сацков. – Донецк: ИКФ «Сталкер», 1998. – 186 с.
6. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйш. шк., 2014. – 317 с.
7. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003. – 640 с.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Упражнение «Мои главные стрессоры».

Стрессор	Интенсивность	Контроль над событием	Временной фактор	Частота повторения

Порядок работы:

1. В первой колонке обозначьте ваши главные стрессоры.
2. Во второй колонке оцените интенсивность каждого из них по 10-балльной шкале (10 баллов – это сверхзначимое событие, 1 балл – событие, вызывающее минимальный стресс).
3. В третьей колонке попробуйте определить, какие из стрессогенных факторов доступны вашему контролю? Какие неподконтрольны? Степень вашего возможного воздействия на ситуацию также определите по 10-балльной системе.
4. В четвертой колонке подумайте, где расположен стрессор – в прошлом (П), в будущем (Б) или в настоящем (Н)?

5. В пятой колонке отметьте частоту появления данного стрессора в вашей жизни по 10-балльной системе, где 1 – это крайне редкое событие, а 10 – регулярно повторяющееся.

6. Проанализируйте свои стрессоры.

Задание 2. Приведите аргументированные опровержения или подтверждения нижеследующим распространенным представлениям о стрессе.

- «Только слабые люди страдают от стресса».
- «Человек не несет ответственности за стресс в своей жизни. Стресс в современное время неизбежен, все люди являются его жертвами».
- «Связанные со стрессом симптомы и психосоматические заболевания не могут причинить человеку реального вреда, поскольку все они существуют только в его воображении».
- «Все люди реагируют на стресс одинаково».
- «Человек всегда знает, когда испытывает чрезмерный стресс».
- «В состоянии чрезмерного стресса все, что должен сделать человек, – это сесть и расслабиться».

Задание 3. Проанализируйте следующие ситуации:

Ситуация 1. Вы – руководитель. Беседуете со способной женщиной, желающей поступить к вам на работу. Уровень ее образования и квалификации выше, чем у мужчин, с которыми вы беседовали раньше. Однако у вас есть четкое ощущение, что ее прием на эту должность вызовет отрицательную реакцию со стороны ваших коллег, среди которых нет женщин, и может раздосадовать вышестоящее начальство. Как вы поступите? Аргументируйте ответ.

Ситуация 2. Вы приняли на работу способного молодого специалиста, только что окончившего престижный вуз. Он отлично справляется с работой, им довольны клиенты. Но вместе с тем отношения в коллективе, в общении с другими работниками у него не складываются, поскольку он довольно резок и заносчив. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступила письменная жалоба по поводу его грубости. Какие замечания необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения?

Ситуация 3. Подчиненный вам работник – талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не вос-

принимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако, ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 4. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же, он начал, как всегда, шутить и балагурить: рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 5. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 6. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний, она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ситуация 7. Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести – ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 8. Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически незаменим; когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо, однако знаете, что это бесчувственный человек и никакие гуманитарные проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересуют только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего замести-

теля, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

Тест «Подверженность стрессу»

В каждой из приведенных ниже шести групп утверждений подчеркните те, которые соответствуют вашему характеру.

1. А. В работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в спортивных или азартных играх вы не боитесь соперничества и проявляете агрессивность.

Б. Если в игре вы теряете несколько очков или представитель (представительница) противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые ваши знаки внимания, то вы сдаетесь и «выходите из игры».

В. Вы избегаете какой бы то не было конфронтации.

2. А. Вы честолюбивы и хотите многого достичь.

Б. Вы сидите и ждете «у моря погоды».

В. Вы ищете предлог увильнуть от работы.

3. А. Вы любите работать быстро, и часто вам не терпится поскорее закончить дело.

Б. Вы надеетесь, что кто-то будет вас «подстегивать».

В. Когда вы вечером приходите домой, то думаете о том, что сегодня было на работе.

4. А. Вы разговариваете слишком быстро и слишком громко. В беседе вы высказываетесь чересчур категорично и перебиваете других.

Б. Когда вам отвечают «нет», вы реагируете совершенно спокойно.

В. Вам с трудом удается выражать свои чувства и тревоги.

5. А. Вам часто становится скучно.

Б. Вам нравится ничего не делать.

В. Вы действуете в соответствии с желаниями других людей, а не со своими собственными.

6. А. Вы быстро ходите, едите и пьете.

Б. Если вы забыли что-то сделать, вас это не беспокоит.

В. Вы сдерживаете свои чувства.

Обработка результатов:

А – 6 баллов; Б – 4 балла; В – 2 балла.

Подсчитайте баллы.

24–36 баллов. Вы в высшей степени подвержены стрессу, у вас даже могут появиться симптомы болезней, которые вызваны стрессом, – сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника. С вами, должно быть, очень трудно ужиться. Самое главное для вас сейчас – научиться успокаиваться, это нужно вам самим и всем окружающим вас людям.

18–24 балла. Вы человек спокойный и неподверженный стрессу. Если вы набрали ненамного больше 18 баллов, то вам можно посоветовать быть терпимее к окружающим. Это позволит вам добиться большего.

12–18 баллов. Ваша бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Вы, наверное, очень раздражаете ею близких. Побольше уверенности в себе! Вам стоит составить перечень своих положительных качеств и совершенствовать каждое из них.

Методика оценки способов реагирования в конфликте (К. Н. Томас)

Методика определяет типические способы реагирования человека на конфликтные ситуации, выявляет тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Эта методика позволяет выяснить, насколько человек склонен к соперничеству и сотрудничеству в коллективе коллег, в студенческой группе, стремится ли он к компромиссам, избегает ли конфликтов или, наоборот, старается обострить их. С помощью данной методики можно также оценить степень адаптации каждого члена того или иного коллектива к совместной деятельности.

Применительно к педагогической деятельности с помощью методики можно выявить наиболее предпочитаемые формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта с учениками, родителями, коллегами или администрацией, а также отношение к совместной деятельности.

По каждому пункту следует выбрать только один, предпочтительный для вас вариант ответа.

1. а) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) я стараюсь найти компромиссное решение;
б) я пытаюсь уладить конфликт с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) я стараюсь найти компромиссное решение;
б) я стараюсь не задевать чувства другого человека.
5. а) улаживая конфликтную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у других;
б) я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) я пытаюсь избежать неприятностей лично для себя;
б) я стараюсь добиться своего.
7. а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;
б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться более важных целей.
8. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) я первым делом стараюсь определить суть спора.
9. а) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;
б) я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) я твердо стремлюсь добиться своего;
б) я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоит суть спора;
б) я стараюсь успокоить других и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;
б) я даю окружающим возможность в чем-то остаться при своем, если они также идут навстречу.
13. а) я предлагаю промежуточную позицию;
б) я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) я сообщаю другим свою точку зрения и спрашиваю об их взглядах;
б) я пытаюсь доказать другим логику и преимущества моих взглядов.

15. а) я стараюсь успокоить других и сохранить наши отношения;
б) я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) я стараюсь не задеть чувств окружающих;
б) я обычно пытаюсь убедить окружающих в преимуществах моей позиции.
17. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) если это сделает окружающих счастливыми, я дам им возможность настоять на своем;
б) я дам партнеру возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоит суть спора;
б) я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;
б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к партнеру;
б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) я пытаюсь найти позицию, которая устраивает и меня, и партнера;
б) я отстаиваю свою позицию.
23. а) как правило, я стараюсь, чтобы все остались довольны;
б) иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;
б) я стараюсь уговорить другого на компромисс.
25. а) я пытаюсь убедить другого в своей правоте;
б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) я обычно предлагаю среднюю позицию;
б) я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) зачастую стремлюсь избежать споров;

б) если я знаю, что это доставит большую радость другому человеку или в данной ситуации ему необходимо выглядеть лидером, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) я предлагаю среднюю позицию;

б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) я стараюсь не задеть чувств другого;

б) я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Обработка результатов. По каждому из пяти разделов опросника подсчитайте количество ваших ответов, совпадающих с ключом.

Ключ опросника.

Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Конкуренция: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Полученные количественные оценки по каждому разделу сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемых форм поведения в конфликтной ситуации.

Тип I. Избегание – это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает) само наличие конфликта, считает, что разногласий нет и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится дистанцироваться от ситуации. Причины избегания: проблемы на самом деле может не быть; проблема есть, но она настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание; у меня много других проблем, более важных, чем эта; я не смогу решить эту проблему; все это бесполезно и ни к чему не приведет; возможность проигрыша; я не люблю конфликтных ситуаций; это очень неприятная для меня ситуация; со временем все образуется; бо-

юсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта.

Тип II. Конкуренция – стиль поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствием уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. При этом для стороны, демонстрирующей данное поведение, наибольший интерес представляет результат и совершенно неважно, какими останутся у нее отношения с другими участниками конфликта. Конкуренция необязательно ведет к насилию, а в некоторых случаях стимулирует талант.

Тип III. Приспособление – стиль поведения в конфликте, при котором сторона частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, т. е. идет «капитуляция» другой стороне. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны. Причины приспособления: у меня есть более важные интересы; мне дорого общение с этим человеком, поэтому не хочу его обижать; не хочу углубления конфликта; стремление сделать «жест доброй воли»; стремление избавиться от конфликта; ни одному из основных принципов (ценностей) не угрожает опасность; правота на стороне противника; приспособление сейчас поможет мне в будущем.

Тип IV. Компромисс – обе стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки, другими словами, из общего груза каждая сторона берет на себя часть меньше той, которую она определила для себя первоначально. Если же это касается одной стороны, то это не компромисс, а уступка. Однако это неустойчивое состояние, развитие которого может вызвать необходимость дальнейших компромиссов. Результат компромисса – различная степень удовлетворенности и неудовлетворенности всех сторон. В конфликте принципов компромисс, как правило, невозможен.

Тип V. Сотрудничество – участники противоречия открыто определяют позиции и ищут выход в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников конфликта.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если одинаковое количество баллов набрано по обоим вариантам, то используются две стратегии.

Методика «Интегральная удовлетворенность трудом»

Интегративным показателем, отражающим благополучие – благополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и с руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.

Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

Инструкция к тесту.

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

Тестовый материал

1. *То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:*
 - а) да;
 - б) отчасти;
 - в) нет.
2. *За последние годы я добился успехов в своей профессии:*
 - а) да;
 - б) отчасти;
 - в) нет.
3. *У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:*
 - а) да;
 - б) не со всеми;
 - в) нет.
4. *Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:*
 - а) да;
 - б) не всегда;
 - в) нет.
5. *Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:*
 - а) да;

- б) отчасти;
 - в) нет.
6. *В работе меня, прежде всего, привлекает возможность узнать что-то новое:*
- а) да;
 - б) время от времени;
 - в) нет.
7. *С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:*
- а) да;
 - б) не уверен;
 - в) нет.
8. *Люди, с которыми я работаю, уважают меня:*
- а) да;
 - б) что-то среднее;
 - в) нет.
9. *В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:*
- а) да;
 - б) среднее;
 - в) нет.
10. *В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:*
- а) да;
 - б) редко;
 - в) нет.
11. *Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:*
- а) да;
 - б) среднее;
 - в) нет.
12. *Процесс работы доставляет мне удовольствие:*
- а) да;
 - б) время от времени;
 - в) нет.
13. *Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:*
- а) да;
 - б) не совсем;
 - в) нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

15. Меня редко поощряют за работу:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

- а) да;
- б) может быть;
- в) нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

- а) да;
- б) не совсем;
- в) нет.

Обработка и интерпретация результатов.

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	3, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	28

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы:

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	а	б	в		а	б	в
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

Суждение об удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

Средний уровень УТ определяется в 45–55%-ном диапазоне от общей суммы баллов. Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1–44 %, а высокий – выше 56 %.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Антистрессовые правила поведения или как снизить уровень ежедневного стресса

1. Вставайте утром на десять минут раньше, чем обычно. Таким образом, вы сможете избежать утреннего раздражения. Спокойное, организованное утро уменьшает неприятности дня.
2. Не полагайтесь на свою память. Заведите ежедневник.
3. Откладывая дела на следующий день, вы накапливаете стресс. Планируйте наперед, и вы будете успевать все сегодня.
4. Ослабьте ваши стандарты. В противоположность общепринятому мнению, не все вещи, которые стоит делать, стоит делать хорошо. Совершенство не всегда достижимо, а если даже и достижимо, то оно не всегда этого стоит.
5. Считайте ваши удачи. На каждое сегодняшнее невезение, вероятно, найдется десять случаев, когда вы были успешны. Воспоминание о хорошем может уменьшить ваше раздражение.

6. Старайтесь выбирать друзей, не слишком склонных к постоянному беспокойству и тревоге. Ничто не выработает у вас привычку постоянного беспокойства быстрее, чем постоянные волнения вместе с другими хронически озабоченными людьми.

7. Во время работы периодически вставайте и потягивайтесь, не сидите весь день в одном и том же положении.

8. Высыпайтесь.

9. Создайте из хаоса порядок. Организуйте ваш дом или рабочее место так, чтобы вы всегда могли найти то, что ищете. Долгие бесплодные поиски важной мелочи – очень мощный стрессор.

10. Дышите медленно и глубоко. Когда человек ощущает напряжение, он дышит быстро и поверхностно. Ткани недостаточно снабжаются кислородом, а это может привести к мышечному напряжению.

11. Заботьтесь о себе, делайте что-нибудь для улучшения вашего внешнего вида. Если вы будете выглядеть лучше, то это может заставить вас и чувствовать себя лучше. Хорошая прическа и аккуратный костюм могут дать вам тот жизненный тонус, в котором вы нуждаетесь.

12. Делайте свои выходные дни как можно разнообразнее. Чем сильнее отличаются темп и программа будней и выходных, тем мощнее «переключение» и насыщение новыми впечатлениями.

13. Прощайте и забывайте. Примите тот факт, что люди вокруг вас и мир, в котором мы живем, несовершенны. Принимайте благожелательно, на веру слова других людей, если нет доказательства обратного. Верьте тому, что большинство людей стараются делать все настолько хорошо, насколько могут. Ну и, конечно же, обратите внимание на хорошее питание и регулярные физические упражнения.

Таким образом, управление стрессом, или стресс-менеджмент, – это то, что нужно для полноценной жизни. Пытаться подавлять стресс – значит бороться с самим собой. А вот научиться управлять им – значит создавать именно тот ресурс, который позволяет двигаться по жизни. Так как избежать стресса невозможно, необходимо выработать правильную стратегию поведения, и из раба обстоятельств превратиться в хозяина положения – извлекать пользу даже из негативной ситуации.

Меры первоочередной самопомощи в стрессовой ситуации

Воздействие стресса бывает настолько интенсивным, неожиданным и стремительным, что может серьезно сказаться на нашем здоровье. В этих случаях каждому руководителю необходимо твердо знать основы первоочередной самопомощи.

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать никаких ответственных решений.

2. Медленно сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

4. Встаньте, если это нужно, и, извинившись, выйдите из помещения.

5. Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.

6. Осмотритесь по сторонам. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид. Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите.

7. Выпейте стакан воды.

8. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабляя шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение 1–2 минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно. Не повредят умеренные занятия спортом или прогулка – словом, любая деятельность, требующая физической активности и сосредоточения, но, опять же, не переусердствуйте.

Типичные ошибки менеджеров при разрешении конфликтов

Ситуация: «Я стараюсь как можно чаще привлекать подчиненных к процессу принятия решений, воспитывать в них самостоятельность. Однако часто это приводит к конфликтам...»

• Подчиненный не знает, как и что сделать, ему нужна простая и точная информация, он нуждается в управлении по типу «указание».

Однако руководитель дает сложную информацию или, хуже того, спрашивает мнение подчиненного о том, как выполнить работу.

- Сотрудник все прекрасно знает, делал подобную работу неоднократно, а руководитель снова и снова все поясняет. Возможная внутренняя реакция подчиненного: «Он что, за дурака меня считает?»

- Подчиненный готов выполнять порученную ему сложную работу, но он не во всем уверен, и ему нужно обсудить вопросы с руководителем, а руководитель, желая подбодрить, утверждает: «Ты прекрасно все знаешь, я тебе доверяю». В результате сотрудник может завалить задание.

Ситуация: «Когда я даю распоряжения подчиненным, это почему-то всегда вызывает напряженность, негативную реакцию. Я не могу понять, в чем дело, ведь, в конце концов, я должен так поступать в силу своего служебного положения...»

Проанализируйте свое поведение, быть может, вам свойственно:

- Неоправданное применение власти: «Не пререкайтесь, а выполняйте...»

- Угрозы: «Вам следует выполнять так, как сказано, иначе...»

- Преуменьшение вклада: «А вам необходимо было...»

- Навязывание своей точки зрения, давление: «Я же вам постоянно говорю...»

- Нежелание признавать свои ошибки или правоту подчиненного: «Нет, вы не правы...»

- Подчеркивание своей роли и разницы в положении: «Вам это не дано. С вашей колокольни кажется...»

Ситуация: «Если я не контролирую работу подчиненных, то это, как правило, приводит к конфликтам, однако, когда я начинаю контролировать ситуацию, это также не способствует улучшению морально-психологического климата в коллективе...»

Ошибка: Как и во всем, в организации контроля необходимо чувство меры. Практика показывает, что текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов. Но помните, если контроль превращается в мелочную опеку, то это усугубляет ситуацию.

Ситуация: «Мои подчиненные плохо воспринимают критику в свой адрес...»

Ошибка: Если ваш сотрудник действительно заслуживает критики, то критикуйте его только после того, как похвалите. Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходя-

щая от вас, будет восприниматься более конструктивно. Критикуйте и оценивайте не личность, а поступок. Переход на личностные оценки («Вы никогда ничего вовремя не можете выполнить», «Вы постоянно опаздываете на работу», «Вы всегда отличаетесь недобросовестностью» и т. п.) провоцирует подчиненного на конфликт. Кроме того, давая критическую оценку подчиненному, никогда не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит.

Ситуация: «Зачастую я не могу сдержать своих эмоций при общении с подчиненными, когда они допускают ошибки. Быть может, это и неплохо, ведь я тоже живой человек...»

Ошибка: Гнев, злость, досада – плохие советчики при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, «самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой». И ни в коем случае не делайте подчиненных «козлами отпущения» своих управленческих ошибок! Старайтесь быть справедливы и честны по отношению к подчиненным.



Л е к ц и я 6. Культура речи руководителя

- 6.1. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.
- 6.2. Основные коммуникативные качества грамотной речи.
- 6.3. Нормативный аспект культуры речи.
- 6.4. Общение руководителя с подчиненными.

*Коварная это вещь – культура общения:
присутствие ее незаметно,
зато отсутствие замечаешь сразу.*
С. Муратов

6.1. Понятие коммуникативной компетентности руководителя

Современный руководитель должен быть человеком высокой культуры и всестороннего образования. Ему необходимо обладать разнообразными знаниями, навыками и умениями. Чтобы его понимали подчиненные, его речь должна быть построена безукоризненно верно, грамматически и лексически правильно выдержанна, т. е. он должен обладать культурой общения.

Практически все проблемы управления так или иначе связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно

общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями.

Однако практика показывает, что эффективно умеют общаться далеко не все люди, более того, не все руководители. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т. д. – все это различные формы делового общения.

Коммуникативная компетентность руководителя включает в себя все необходимые знания, умения и навыки, для того чтобы вести деловую переписку и переговоры, выполнять представительские функции, общаться со своими подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами, разрешать напряженные и конфликтные ситуации.

При этом важно помнить, что коммуникация включает в себя и общение, и взаимодействие. Общение больше направлено на создание атмосферы, формирование отношений, неформального влияния, а взаимодействие предполагает не только обмен эмоциями и информацией, но и определенную деятельность, направленную на достижение результата.

Коммуникативные способности есть у всех людей. Но природа деятельности современного руководителя требует от него развитой коммуникативной компетентности, которая включает в себя свободное владение всей совокупностью навыков и умений, необходимых для эффективного вербального и невербального общения и взаимодействия, включая в себя ситуативную адаптивность.

Коммуникативная компетентность руководителя выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности.

Таким образом, **коммуникативная компетентность** – это знания, умения, способности, адекватные коммуникативным задачам и достаточные для их решения. Это система качеств и умений руководителя, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного общения [4].

Для достижения высокого уровня сформированности коммуникативной компетентности руководителю желательно развить в себе следующие умения:

– умение воспринимать и оформлять коммуникативные сигналы (вербальные, невербальные, паралингвистические);

- умение воспринимать сигналы, которые партнер предпочел бы скрыть;
- умение задавать вопросы и стимулировать партнера к прояснению его позиций, предложений;
- владение навыком активного слушания (умение услышать и понять, что имеет в виду партнер);
- владение навыком обратной связи, чтобы передать партнеру, что его услышали и поняли правильно;
- языковая гибкость, т. е. умение понимать смысловой и контекстный ряд речи разных людей и умение говорить доступно и понятно на языках других;
- сбалансированный объем речи (когда человек слишком мало или слишком много говорит – это означает, что навык развит недостаточно);
- умение подобрать тему для беседы и подходящую для нее интонацию и стилистику (умение вести «малые разговоры»);
- умение использовать в речи образы, метафоры, сравнения;
- умение вести дискуссию и диалог;
- легко вступать в контакт с собеседником и удерживать его;
- умение выравнивать эмоциональное напряжение как свое, так и партнера.

Коммуникативная культура руководителя предполагает выработку определенных качеств, среди которых совершенно необходимыми являются:

- культура речи (грамотность, простота и ясность изложения мыслей, образная выразительность и четкая аргументация, адекватный ситуации общения тон, динамика звучания голоса, темп, интонация, хорошая дикция);
- знание правил и законов построения речей разных жанров;
- логика речи;
- культура эмоций (как выражения эмоционально-оценочных суждений в общении);
- культура самонастройки на общение и психоэмоциональной регуляции своего состояния.

Это обеспечивает руководителю возможность довести до подчиненных свои идеи, решения, распоряжения в такой языковой и экспрессивной форме, которая обеспечивает понимание, усвоение, переработку необходимой для эффективной работы информации и доверие к ней.

Американский психолог Чарльз Депью утверждал: «Никакая другая способность человека не даст ему возможности с такой быстротой сделать карьеру и добиться признания, как способность говорить».

6.2. Основные коммуникативные качества грамотной речи

Любой руководитель признает, что основная часть рабочего времени уходит на всевозможные согласования, приказы, поручения и совещания. И в большинстве случаев от интонации и формы общения зависит исход сделки или решение рабочих моментов. А культура речи и деловое общение – это тот механизм, который позволяет установить психологический контакт между руководителями, подчиненными или определенной аудиторией.

Под культурой речи понимается такой выбор и такая организация языковых средств, которые в определенной ситуации общения при соблюдении современных языковых норм позволяют обеспечить наибольший эффект в достижении поставленных коммуникативных задач.

Культура речи возникает вместе со становлением и развитием литературного языка. Языковая норма является центральным понятием теории речевой культуры. Языковая норма – это совокупность правил и средств литературного языка (лексических, грамматических, фонетических), сложившаяся в процессе отбора элементов языка из числа существующих, наиболее пригодных для обслуживания коммуникативных потребностей общества.

Культура речи обязывает руководителя придерживаться некоторых языковых норм и правил, среди которых важнейшими являются:

1. Содержательность. Речь руководителя должна быть тщательно продуманной, предельно сжатой и при этом предельно информативной. Немногословная, но содержательная речь свидетельствует о высокой культуре и мышления, и языка, поскольку истинное красноречие состоит в том, чтобы сказать все, что нужно, но не более того.

2. Логичность. В логичной речи все ее положения обоснованы, непротиворечивы и последовательно вытекают одно из другого. Все ее ведущие положения взаимосвязаны и подчинены единой мысли. Логика создает фундамент убеждения и доказательства.

3. Доказательность. Доводы должны быть достоверными и обоснованными, т. е. должны доказывать собеседнику, что все, о чем

говорится, существует в реальной действительности и носит объективный характер.

4. Убедительность. Цель и смысл всякой беседы заключаются не только в том, чтобы убедить собеседника в правильности сообщаемых ему сведений, но и добиться того, чтобы это убеждение прочно укоренилось в его сознании. Поэтому при разговоре необходимо учитывать и психологическую характеристику собеседника, и систему его взглядов и ценностей, обращаться не только к его разуму, но и к сердцу, и к совести, иллюстрировать свои доводы яркими и понятными для собеседника примерами. Следует помнить, что всякое убеждение есть переубеждение, переформирование мировоззренческих или нравственных принципов, и поэтому оно не может ограничиваться простыми логическими доводами. Для этого требуются и взаимное доверие, и эмоциональный, неравнодушный взгляд, и человеческое доброе слово, и т. п.

5. Точность. Еще в древние времена точность признавалась основным достоинством речи. Способности хорошо говорить, писать и умение правильно мыслить взаимосвязаны. «Кто ясно мыслит, ясно излагает», – так звучит известный афоризм. В. Г. Белинский отмечал: «Слово отражает мысль: непонятна мысль – непонятно и слово».

Точность связана со знанием предмета речи, значением слов, т. е. с культурой речи в целом.

6. Понятность. Следует употреблять только слова и термины, понятные собеседнику. Кроме того, необходимо убеждаться, что в употребляемые вами понятия собеседник вкладывает тот же смысл. Если этого не делать, то вполне может стать, что львиная доля информации, сообщаемой вами, останется неувоенной собеседником.

7. Чистота речи. Чистота речи выражается отсутствием в ней чуждых литературному языку элементов, а также тех, что отвергаются нормами нравственности. Что разрушает чистоту речи? диалектизмы – слова, свойственные не общему языку народа (литературному), местным, территориальным говорам и диалектам; варваризмы – включаемые в речь без всякой надобности иноязычные слова и словосочетания; жаргонизмы – слова и обороты, присущие, прежде всего, отдельным профессиональным или социальным группам (чувак, балдеть, мочить); вульгаризмы – бранные слова, унижающие достоинство и честь человека; слова-паразиты – заслоняющие смысл выступления (так сказать, вот, значит, как бы, ну, как говорится, понимаете (понимаешь), типа и т. п.); междометия (ага, угу, ого), а также неуместные звуки: э-э-

э, м-м-м, а-а-а и др.; канцеляризм – слова и обороты, типичные для делового стиля и неуместные в разговорно-бытовом стиле; штампы – избитые выражения, стершиеся от частого употребления (имеет место, нельзя не отметить, необходимо подчеркнуть и пр.); малоизвестные слова и словосочетания; если же без них нельзя обойтись, они тут же должны быть объяснены.

8. Богатство речи является одним из главных коммуникативных качеств речи.

Самый первый критерий богатства и бедности речи – количество слов, которое мы используем. В одном из самых известных русских словарей – «Толковом словаре живого великорусского языка» В. И. Даля, собранном еще в XIX веке, – около 250 тыс. слов.

Богатство речи обеспечивается активным запасом языковых средств каждого человека, т. е. запасом слов, их значений, запасом типовых интонаций и т. д. Сюда относится и совокупность навыков, нужных для незатруднительного и целесообразного применения средств языка, находящихся в активном языковом запасе человека.

Таким образом, к правильной речи предъявляется множество требований: требование простоты и ясности, логичности и точности, информативности и сжатости, богатства и разнообразия, благозвучия и интонационной выразительности.

6.3. Нормативный аспект культуры речи

Культура речи предполагает, прежде всего, правильность речи, т. е. соблюдение норм литературного языка, которые воспринимаются его носителями (говорящими и пишущими) в качестве «идеала», образца. Языковая норма – это центральное понятие языковой культуры, а нормативный аспект культуры речи считается одним из важнейших.

Норма – это исторически сложившееся общепринятое употребление слова, словосочетания, предложения, т. е. того или иного языкового знака, зафиксированное в грамматиках и нормативных словарях. Нормы литературного языка являются общеобязательными для всех носителей языка, приобретают статус закона. Нормы языка стабильны, устойчивы, долго сохраняются в неизменном виде. Но в то же время нормы изменяются в процессе развития языка, т. е. они исторически обусловлены, но их изменение происходит достаточно медленно.

Нормы описываются в учебниках, справочниках, словарях: орфографических, толковых, орфоэпических, фразеологических, синонимов, антонимов, иностранных слов и др.

Нормы литературного языка регулируют функциональное варьирование, выбор парадигматических и синтагматических вариантов на разных уровнях языковой структуры. В связи с этим выделяют несколько структурно-языковых типов норм.

Нормы произношения регулируют выбор акустических вариантов фонемы или чередующихся фонем.

Нормы ударения управляют выбором вариантов размещения и движения каждого ударного слога среди неударных.

Нормы ударения – одна из самых главных проблем русского языка. Они многочисленны и нелегки для усвоения. Ударение усваивается вместе со словом: его надо запомнить, перевести в речевой навык. Часто проще и быстрее запоминается неверное ударение, что впоследствии очень сложно устранить. В этом и состоит задача грамотного человека – освоить нормы ударения и правильно применить их на практике. Русское ударение отличается наличием большего количества произносительных вариантов, чем ударение в других языках: *твОрог* и *творОг*, *срЕдства* и *средства*.

Трудности в усвоении русского ударения связаны с двумя его особенностями: разноместностью и подвижностью.

Разноместность – это способность ударения падать на любой слог русского слова: на первый – *Иконопись*, на второй – *экснЕрт*, на третий – *жалюзИ*, на четвертый – *апартаменты*. Во многих же языках мира ударение прикреплено к определенному слогу (например, во французском языке ударение всегда падает на последний слог).

Подвижность – это свойство ударения перемещаться с одного слога на другой при изменении (склонении или спряжении) одного и того же слова: *вода* – *воду*, *хожу* – *ходишь*. Большая часть слов русского языка (около 96 %) имеет подвижное ударение.

Нормы морфологические регулируют выбор вариантов морфологической формы слова и способов его соединения с другими.

Морфологические ошибки возникают тогда, когда нарушаются литературные нормы словоизменения различных частей речи. Так, например, в системе форм имен существительных наиболее распространены ошибки, связанные с неправильным употреблением форм рода, числа и падежа, наибольшие затруднения в употреблении имен прилагательных связаны с выбором полных и кратких форм, образованием и использованием форм степеней сравнения; трудности вызывает склонение числительных, образование форм вида, наклонения, времени, лица глаголов, образование причастий и деепричастий.

Литературная норма требует склонения обеих частей сложных числительных (о шестистах учениках).

При образовании падежных форм составных количественных числительных следует изменять каждое слово. Например: *на трехстах тридцати пяти страницах*.

При склонении составных порядковых числительных изменяется только последний компонент: *сто пятьдесят девятому*. Форма слова **ОБА** употребляется с существительными мужского рода (*оба друга*), с существительными женского рода употребляется форма **ОБЕ** (*обе сестры*).

Нормы синтаксические обуславливают правильность построения предложений – простых и сложных, употребление словосочетаний.

Синтаксические ошибки возникают в результате нарушения грамматической структуры словосочетаний и предложений.

Наибольшее количество ошибок связано с выбором предлогов и падежей управляемых слов в словосочетаниях, согласованием подлежащего и сказуемого, с построением предложений, имеющих обособленные обороты, с нарушением порядка слов в предложении.

Наиболее многочисленны речевые ошибки, вызванные нарушением подчинительной связи управления между главным и зависимым словом в словосочетании.

Иногда паронимы обладают разным управлением. Например: *оплатить проезд, но заплатить за проезд*.

Следует запомнить использование следующих предлогов:

Согласно, благодаря, вопреки (чему?) – *договору, закону*.

По достижении, по истечении, по окончании, по заключении, по прибытии, по приезде.

Обособленные обстоятельства, выраженные деепричастными оборотами, должны быть связаны не только со сказуемым, но и подлежащим, так как деепричастный оборот обозначает добавочное действие подлежащего. Например: *Выходя из машины, она сломала каблук*. Нельзя: *Выходя из машины, у нее сломался каблук*.

В современном русском языке не употребляются деепричастные обороты в безличных предложениях, имеющих логическое подлежащее. Например: *Вернувшись с работы, ему стало плохо*.

Нормы лексические регулируют выбор слов и их значений, характерных и подходящих для данного речевого акта. Этот выбор объясняется, прежде всего, целесообразностью употребления того или иного слова в каком-либо его значении.

Нормы стилистические регулируют соответствие выбранного слова или синтаксической конструкции условиям общения и господствующему стилю изложения. Здесь тоже руководствуются не просто принятыми нормами, а целесообразностью в речевом общении. Для соблюдения стилистических норм недостаточно просто их знать, нужны «вкус» и «талант», чтобы уметь их применить.

Резкие и немотивированные отступления от литературной нормы: неправильные, неверные написания слов, погрешности в произношении, образования, противоречащие грамматическим и лексическим законам языка, – квалифицируются как ошибки. Типология ошибок, вызванных отклонениями от литературной нормы, охватывает все синтагматические и парадигматические ряды языковых единиц.

6.4. Общение руководителя с подчиненными

А. А. Данцев в своих работах отмечает, что речь руководителя должна свидетельствовать о его уважительном отношении к окружающим. Особенное внимание следует уделять правильным формам обращения, поскольку ошибка, даже невольная, в приветствии или обращении расценивается как проявление неуважения. Форма обращения на «ты» может иметь место только при близких, дружеских или доверительных отношениях: она выражает взаимное уважение и недопустима ни в каких иных случаях (например, при обращении начальника к подчиненному), ибо тогда она носит пренебрежительный характер и унижает человеческое достоинство. Третье лицо, присутствующее при разговоре, неприлично называть местоимением типа «он», «она» или «этот», но всегда только по имени или по фамилии. Воспитанный человек никогда не позволит себе говорить неуважительно, насмешливо или скверно об отсутствующих. Обязательное условие высокой речевой культуры – умение держать себя в руках, не раздражаться, не допускать грубых или обидных выражений. Мы обязаны всегда помнить, что грубость в разговоре унижает и принижает, прежде всего, того, кто ее допускает и тем самым подрывает к нему уважение. Более того, грубость свидетельствует о слабости аргументов, ибо «сила не нуждается в ругательствах» (Ф. Достоевский). Для руководителя является обязательным умение терпеливо и внимательно слушать собеседника, вникнуть в его мысли и чувства, понять их, даже в том случае, если содержание разговора не представляет прямого интереса.

В социальной психологии существует большое количество экспериментальных исследований, выясняющих условия и способы повы-

шения эффекта речевого воздействия, которые достаточно подробно исследованы, как формы различных коммуникативных барьеров, так и способы их преодоления. Так, выражением сопротивления принятию информации (а значит, и оказанному влиянию) может быть отключение внимания слушающего, снижение в своем представлении авторитета коммуникатора, умышленное «непонимание» сообщения. Соответственно, всякий оратор должен обладать умением вновь включить внимание слушающего, чем-то привлечь его, подтвердить свой авторитет, усовершенствовать манеру подачи материала и т. д.

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, деловое общение (но не общение близких людей) предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации. Содержание информации передается при помощи языка, т. е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря.

Психолингвисты предлагают следующие девять правил успешной коммуникации.

1. Создайте грамотную, понятную и негромоздкую конструкцию предложения. Длинные предложения затрудняют понимание, так как сложны и грамматически неясны. Для их понимания партнеру нужны сосредоточенность и внимание. Кроме того, они затрудняют понимание вопроса, смысл часто теряется в придаточных предложениях.

2. Используйте короткие предложения (8–15 слов), в которых сформулирована законченная мысль. Союзы, такие как «и», «так как», «что», «но», «потому что» и др., старайтесь не употреблять. Короткие предложения всегда точны и наглядны.

3. Голос является самым сильным инструментом убеждения. Выразительность голоса воспринимается партнером не столько разумом, сколько чувством. Ваш голос вызывает симпатию или антипатию. Монотонность речи часто является причиной неудачи в деловой коммуникации.

4. Паузы прерывают поток речи. Они также выполняют психологические функции: усиливают внимание, успокаивают, подчеркивают сказанное и помогают сделать передышку.

5. Расширяйте свой активный словарь. Качество и количество словаря усиливают влияние высказывания. Пассивный словарь в зависимости от уровня образования состоит из 30–50 тыс. слов. Активный словарь (слова, которыми пользуются при спонтанной речи) состоит из 3–12 тыс. слов.

6. Чаще используйте в речи глаголы, а не существительные. Глаго-

лы придают высказыванию наглядность, а в существительных большей частью заложено абстрактное смысловое значение. Под словами «школа», «перо», «дом», «машина» каждый может себе представить соответствующий предмет с конкретными индивидуальными различиями. Использование же глаголов помогает формировать из неясного представления конкретную картину. Обходитесь по возможности без прилагательных – они могут быть восприняты с отличной от вас экспрессивной окраской.

7. Используйте активную, а не пассивную форму глагола. В активной форме глагол становится более живым. Например: «Я пригласил его», а не «Он был мною приглашен». Пассив воздействует безлично, создает дистанцию между партнерами и несет минимальную эмоциональную нагрузку.

8. Не используйте безличные формулировки. Дистанционно и безлично действуют формулировки типа «Согласно этому можно понять, что...», равно как и приводимые большие числа. Сослагательное наклонение – «Я бы сказал...», «Я бы полагал...», «Я имел бы (был бы)...», «Я должен бы...» – не выражает решительного поступка, а скорее создает дистанцию между собеседниками.

9. Серьезная проблема возникает тогда, когда партнер не до конца понимает или иначе истолковывает смысл слова или высказывания, который вы в них вкладываете. Поэтому целесообразно уже в самом начале разговора разъяснить понятие, сообщив партнеру, что вы конкретно понимаете под ним.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Б о р о з д и н а, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – Минск: Юрайт, 2013. – 463 с.

2. М о р о з о в, А. В. Управленческая психология: учебник / А. В. Морозов. – Москва: Академический Проект, 2003. – 288 с.

3. П а н к р а т о в, В. Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация / В. Н. Панкратов. – Москва, 2000. – 254 с.

4. Психология делового общения. Хрестоматия: учеб. пособие. – Самара: Бахрах-М, 2006. – 784 с.

5. Р е б у с, Б. М. Психологические основы делового общения: учеб. пособие / Б. М. Ребус. – 4-е изд-е, доп. и испр. – Ставрополь: Изд-во СГУ, 2004. – 211 с.

6. С т а н к и н, М. И. Психология делового человека / М. И. Станкин. – Москва: ОО «Журнал «Управление персоналом». – 2003. – 280 с.

7. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйш. шк., 2014. – 317 с.

8. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003. – 640 с.

ЗАДАНИЯ ПО КУЛЬТУРЕ РЕЧИ

1. *Исправьте лексические ошибки в предложениях.*

1. Собрание с родителями абитуриентов произошло в актовом зале.
2. Благодаря постоянным экскурсиям по историческим местам Беларуси большинство студентов нашей группы повысили свой кругозор.
3. Некоторые вопросы не окончены из-за нехватки времени на лекции.
4. Львиная часть наших доходов уходит на погашение кредита.
5. Писатели, художники, композиторы нашей страны вкладывают большой вклад в мировую культуру.
6. Тяжелая промышленность является фундаментом увеличения народного благосостояния.
7. В своих стихотворениях великий русский поэт А. С. Пушкин заявил уверенность в торжестве грядущей свободы.
8. Этот ученый завоевал мировую признательность.
9. К Павлу стали обращаться с уважением.
10. Предупреждаем вас о нежелательности повторения подобных прецедентов.

2. *Укажите случаи плеоназма (многословия):*

- 1) состояться в апреле месяце;
- 2) получить посылку из Киева;
- 3) бегун лидировал первым;
- 4) совершить героический поступок;
- 5) местный абориген;
- 6) занять свободную вакансию;
- 7) встретиться для решения важного вопроса;
- 8) обсудить условия договора;
- 9) соединить воедино все нити;
- 10) потерпеть полное фиаско.

3. *Какие нормы нарушены в следующих примерах? Исправьте предложения.*

1. Были приняты все мероприятия для осуществления этого плана.
2. Эти факты доказывают о мужестве советских солдат.
3. Я высказал свои размышления.
4. Главная суть плана наступления заключалась в неожиданности.
5. Скрытые возможности производства не были использованы.
6. Я познакомлю вас с анонсом событий сегодняшнего дня.
7. Ярким примером служения родине является героический подвиг солдата.
8. Я, может быть, ошибаюсь, вы уточните меня.
9. Мы являемся оптимистами в успешном исходе этого дела.
10. Необычный феномен могли наблюдать жители города в прошлое воскресенье.

4. *Поставьте словосочетания, данные в скобках, в нужную падежную форму.*

1. Благодаря (все рабочие завода) выпуск продукции начался в срок. 2. Она грустила (школьные друзья). 3. Мы избежали (серьезная опасность). 4. Ему нужно больше времени уделять (чтение книг). 5. Озабоченность (положение дел в стране). 6. Оплатить (проезд). 7. Подробнее остановиться (разные стороны проблемы). 8. Подчеркнуть (необходимость принятия срочных мер). 9. Согласно (действующая инструкция). 10. Уверенность (наша победа).

5. *Исправьте ошибки в словосочетаниях.*

В угоду начальника, жаждать успех, оплатить за проезд, благодаря родителей, согласно приказа ректора, рецензия о новом учебнике, в угоду начальника, неверие в своих способностях, заслуживать доверие, свойственно для тебя, уверенность в победу, управляющий фирмы, утверждать о нашем преимуществе, обмен мнений, выбежать со школы, предпосылка к успеху, оперировать с этими фактами, считать за начальника.

6. *Раскройте скобки. Поставьте причастия в нужном падеже.*

1. Государство – суверенная организация политической власти, (призванный) обеспечить нормальную жизнедеятельность людей. 2. Управленческая деятельность, (осуществляемый) органами государственного управления, имеет две стороны: исполнительную и распорядительную. 3. Открытие принадлежит ученому, многие годы (изучавший) влияние данного вещества на организм человека. 4. Вечером мы любовались (бушующий море) и (заходящий) в облака солнцем. 5. В наступившей тишине явственно раздавалось завывание (бушующий ветер). 6. Они очень обрадовались (вернувшийся) из командировки друг. 7. Они рекламировали (выпускаемая продукция). 8. Узкая дорога была покрыта (проваливающийся под ногами снег).

Тестовые задания

Тест 1

1. *Укажите правильный вариант словосочетаний:*

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1) белая босоножка | 5) тесный тапок |
| 2) книга Ивана Войнич | 6) килограмм помидоров |
| 3) вкусная гренка | 7) наши ребята |
| 4) нет новых носок | 8) пара чулок |

2. *Отметьте ошибки в образовании форм слов:*

1) я убедюсь сам в этом	5) в магазине нет свежих шпротов
2) поле в 26 гектар	6) несколько брелочков
3) купили два кило банан	7) здесь учится много туркмен
4) привезли свежие торта	8) пачка вафлей

3. *Укажите формы слов, соответствующие морфологическим нормам языка:*

1) сделать более лучше	5) с тремяста студентами
2) на обоих улицах	6) держаться обеими руками
3) поздравить с 8-ым Мартом	7) не ложи руки на стол
4) приляг на диван	8) опытные бухгалтеры

4. *Морфологические ошибки допущены в предложениях:*

1. Это здание большого школы-интерната.
 2. Витя – ужасная неряха.
 3. Дети не хотят есть макарон.
 4. Это был наиболее ближайший путь домой.
 5. Ошибки были обозначены красным чернилом.
 6. Мы поедем на экскурсию вместе с дядем Мишем.
 7. Это произошло в две тысячи десятом году.
5. *Выберите правильные варианты ответов:*
- 1) морские: а) якори, б) якоря;
 - 2) высшие: а) сорта, б) сорта;
 - 3) Сережа: а) большой задира, б) большая задира;
 - 4) требуются: а) тренеры, б) тренера;
 - 5) внимательные: а) доктора, б) докторы;
 - 6) мыть голову: а) шампунем, б) шампунью;
 - 7) подписаны: а) договоры, б) договора;
 - 8) у него нет: а) бюллетеня, б) бюллетня.
6. *Укажите предложения с речевыми ошибками:*
- 1) Работа была завершена благодаря энтузиазму и активности молодых ученых.
 - 2) В результате экскурсии школьники углубили свой кругозор.
 - 3) Светлане ужасно понравилось в Москве.
 - 4) Некоторые вопросы не окончены из-за нехватки времени на лекции.
 - 5) Гости подняли тост за юбиляра.
 - 6) Директор уделял большое внимание формированию навыков здорового образа жизни.
7. *Выберите правильные варианты предложений.*

1. Для него свойственна правдивость.
2. Мы проинформируем вас по результатам этого совещания.
3. Из-за плохих погодных условий рейс был отменен.
4. Необходимо больше уделять внимания на грамотность.
5. Вопреки указанию директора письма не были отправлены.
6. Дети весело выбежали со школы.
8. *Укажите словосочетания, в которых нарушены синтаксические*

нормы:

- 1) разговаривать на коридоре;
- 2) согласно решению комиссии;
- 3) работать на районе;
- 4) подвести итоги о проделанной работе;
- 5) вера в завтрашнем дне;
- 6) по окончании школы.

9. *Выберите грамматически правильное продолжение предложения.*

Успешно сдав кандидатские экзамены,

- а) у него закружилась голова от неожиданного успеха.
- б) он решил проведать своих друзей в Могилеве.
- в) на него обратили внимание преподаватели факультета.
- г) его увлекла перспектива преподавания на своем факультете.

Тест 2

1. *Укажите номера предложений, в которых есть речевые ошибки:*

- 1) Лично сам я готов к перемене места жительства.
- 2) Судьба давала ему только одну секунду времени для решения проблемы.
- 3) Новое здание музея станет современным, модернизированным и отвечать всем требованиям музея.
- 4) Увеличились требования к качеству рекламных материалов.
- 5) Внешние данные не имеют большого значения.
- 6) По цене костюмы доступны абсолютно каждому покупателю.

2. *Укажите предложения без речевых ошибок:*

- 1) Необходим конструкторский подход к решению этих проблем.
- 2) В дороге важна комфортабельная одежда.
- 3) Увольнение рабочих не входило в его компетенцию.
- 4) Он поднялся, надел куртку и вышел.
- 5) Он отказался оплатить за проезд.
- 6) Строителям в конце месяца заплатили зарплату.

3. Укажите неправильный вариант словосочетаний.

1) вопреки установившихся правил;	5) благодаря твоему плохому поведению;
2) описать о прекрасной природе;	6) скучаем за вами;
3) уверенность в победе;	7) управляющий фирмой;
4) два новые ученика;	8) с обоими студентками.

4. Укажите правильные формы глаголов:

- 1) рыба метает икру;
- 2) дети лазают через забор;
- 3) ее сестра ткет скатерти;
- 4) бабушка пекет пироги;
- 5) он многого достиг;
- 6) куст засохнул.

5. Синтаксические нормы нарушены в предложениях.

1. Занимайте места в автобусе согласно купленных билетов.
2. Думая о своей жизни, у него возникло желание все изменить.
3. Директор завода действовал согласно закону.
4. Он спросил меня, что не мог бы я ему помочь?
5. Услышав его голос, сердце у матери забилось чаще.
6. Войдя в вагон, поезд тронулся.
7. Этот вопрос будет мною доложен ректору.
8. Взяв отпуск, он уехал в деревню к родителям.

6. Выберите правильные варианты словосочетаний:

- 1) первый дебют на сцене;
- 2) достичь победы;
- 3) благодаря халатности;
- 4) согласно распоряжению директора;
- 5) оказать значение;
- 6) подскочить вверх;
- 7) заведующий складом;
- 8) представить слово.

7. Укажите предложения, в которых допущены морфологические ошибки.

1. Этот мальчик в классе был тише и слабже других.
2. Этот отчет более лучше, чем за прошлый квартал.
3. Наиболее трудные задачи учитель объяснял в классе.
4. Более подробнейший рассказ об этом событии вы услышите завтра.
5. Этот фильм давно забытый зрителями.
6. Надо вести себя с ними более жестче.

7. Отстаивать свои права пришлось в жесточайшей борьбе.

8. *Укажите ошибки в сочетании числительного с существительным:*

- 1) в течение четырех суток;
- 2) с обеими девочками;
- 3) с обеих сторон улицы;
- 4) их было четверо;
- 5) подарок к Восьмое марта;
- 6) три новые журнала.

9. *Выберите грамматически правильное продолжение предложения.*

- Потребляя небольшое количество топлива,
- а) машина может развивать большую скорость.
 - б) сберегаются энергоресурсы.
 - в) решается задача энергосбережения.
 - г) успешно выполняется намеченный план.

Тест 3

1. *Буква А пишется в словах:*

- | | |
|--------------------|------------------|
| 1) изл...жение | 5) ур...внение |
| 2) соприк...саться | 6) дог...рающий |
| 3) нас...ждение | 7) б...гровый |
| 4) пор...вну | 8) об...ятельный |

2. *Пишется И на месте пропуска в примерах:*

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1) отбел...вать | 5) приумнож...вший |
| 2) мы держ...мся | 6) пр...городный |
| 3) он колебл...тся | 7) пр...вилегия |
| 4) управля...мый | 8) пр...образовать |

3. *Ь пишется в словах:*

- | | |
|------------------|------------------|
| 1) не плач...те | 5) ад...ютант |
| 2) смеет...ся | 6) стараш...ся |
| 3) раз...яренный | 7) сплош... |
| 4) учит...ся | 8) с...экономить |

4. *Пишется одна и та же буква на месте всех пропусков в рядах:*

- 1) укр...щать животных, р...стительный препарат;
- 2) зам...реть от страха, ф...стиваль;

- 3) к...нструктор, зар...сли можжевелика;
 - 4) перезар...дить пистолет, др...хлеющий;
 - 5) гар...нтировать успех, заг...рать на пляже.
4. Пишется одна и та же буква на месте всех пропусков в рядах:

- 1) укр...щать животных, р...стителный препарат;
- 2) зам...реть от страха, ф...стиваль;
- 3) к...нструктор, зар...сли можжевелика;
- 4) перезар...дить пистолет, др...хлеющий;
- 5) гар...нтировать успех, заг...рать на пляже.

5. Пишется О на месте пропусков в примерах:

- 1) ж...лудь;
- 2) истощ...н;
- 3) грош...вый пряник;
- 4) короткие ш...рты;
- 5) под кирпич...м;
- 6) со свеч...й;
- 7) вооруж...н;
- 8) сгущ...нка.

6. Пишется Е на месте всех пропусков в рядах:

- 1) о Дарь..., прыжоч...к;
- 2) переклад...нка, неуряд...ца;
- 3) в лучш...м случа...;
- 4) с обороняющ...йся командой, к обсерватории...;
- 5) со...вый соус, доверч...вый.

7. Пишется НН на месте всех пропусков в рядах:

- 1) глаже...ое утром белье; гостиница вся заселе...а болельщиками;
- 2) дробле...ый, избра...ик;
- 3) рва...ая подошва, нежда...ый визит;
- 4) неорганизова...ый, охлажде...ый;
- 5) сортирова...ый, пятигра...ый.

8. Пишется НЕ отдельно во всех случаях в рядах:

- 1) (не)навсегда уехал; (не)играя в лото;
- 2) (не)принятые мною заказы; (не)завернут в бумагу;
- 3) очень (не)долгий путь, (не)намерен соглашаться;
- 4) (не)проходимые заросли, (не)длинный, а короткий рукав;
- 5) далеко (не)быстрый, (не)овечья шерсть.

9. Пишутся через дефис слова:

- 1) (пол)Европы;
- 2) (грязно)белый;
- 3) распределить (по)квартально;
- 4) (по)балетному легкий;
- 5) (длинно)волосы.

10. Слитно пишутся выделенные слова в предложениях:

1. (На)встречу им уже спешили санитары.
2. Во всем городе не было людей, настроенных так(же) спокойно, как эти двое.
3. Музыканты играли немного (в)разнойбой.
4. Она быстро учится, схватывает (на)лету, но это меня беспокоит.
5. Почему-то сегодня (в)течение дня я не смог ничего написать.

11. Знаки препинания расставлены правильно в предложениях:

1. Как внушить человеку, что, если его способы достижения целей совсем не такие, какими они должны быть, он может преуспеть в малом, но потерять в большом?

2. Остановиваясь на минуту перед особняком, где жил Пушкин или идя мимо дома, в котором умер Гоголь, мы переносимся в эпоху, когда они писали, любили, путешествовали.

3. Он всегда знал, как добиться своего и умел быстро принимать решения.

4. Ирина обрадовалась, что они снова вошли в тень и что Валерий не увидит, как вспыхнули ее щеки.

5. Если участок расположен с южной стороны дома и большую часть времени там ярко светит солнце, то стоит подумать о создании сада в экзотическом стиле.

12. Знаки препинания расставлены правильно в предложениях:

1. Выйдешь на опушку: в лицо ударит жаром и резким светом.
2. Захватить вражеское знамя значит совершить подвиг.
3. Эти небольшие четверостишия как импульсы, рожденные чувством поэта.

4. Неровный дым костра, мерцание звезд, вид облаков, холодная роса – все это предупреждало нас о перемене погоды.

5. Мне интересно иное: каким образом юноша успел так много сделать?

13. Укажите предложения с правильным пунктуационным оформлением прямой речи:

1. Отец вздохнул: «Смотри, Машенька, чтобы все было хорошо».
2. «Надо ждать, когда они выйдут на связь», – сказал полковник. – «А пока ничего предпринимать не будем».
3. «Ума не приложу, кому звонить, – вздохнула Лика и добавила: – Не нравится мне это, очень не нравится».
4. «Марья Львовна Карагина!» – басом доложил лакей.

5. Писатель Гюстав Флобер утверждал, что: «Настойчивость смягчает судьбу».

14. *Укажите предложения, в которых правильным является первый из предложенных в скобках вариантов:*

1. Мораль (басней, басен) И. Крылова всегда прозрачна.
2. Ну и (хитер, хитр) ты, брат!
3. К (обеим, обоим) озерам ведут проселочные дороги.
4. Дом стоял на опушке леса, около (него, его) ельник был вырублен.
5. Мы уже сейчас (хочем, хотим) понять закономерности этого процесса.

15. *Синтаксические нормы нарушены в предложениях:*

1. Нажимая на педаль пяткой, велосипед начинает тормозить.
2. Французская революция провозглашала о правах граждан.
3. Заданный вопрос учителем вывел меня из задумчивости.
4. Англия была первой страной, где пешеход получил преимущество перед автомобилем.
5. Командир спросил, что кто пойдет со мной в разведку.

16. *Произносительные нормы нарушены в словах:*

- 1) цеméнт;
- 2) пóнять;
- 3) дóсуг;
- 4) ака[д'э]мия;
- 5) гладкош[ó]рстный.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Речевые нормы, или как избежать речевых ошибок

Основные речевые недочеты (типичные речевые ошибки):

1. Смешение паронимов (слов, разных по значению, но близких по звучанию): *снимать скрытной камерой* (вместо *скрытой камерой*); разговор на будние темы (вместо *будничные темы*); обсуждение законопроекта парламентарями (вместо *парламентариями*); советчик президента по вопросам языковой политики (вместо *советник*); досадная отписка в диктанте (вместо *описка*); отправить благодарную телеграмму (вместо *благодарственную*); телефонировать новый дом (вместо *телефонизировать*) и под.

2. Плеоназм (употребление лишнего слова): *главная суть*; *предчувствовать заранее*; *сидели молча без слов*; *жестикულიровал руками*; *памятный сувенир* (сувенир – подарок на память); *первая премьера* (премьера – первое представление); *коренные аборигены* (абориген – коренной житель страны, местности); *в мае месяце*; *использовать каждую минуту времени* и под.

3. Тавтология (употребление рядом или близко однокоренных слов): *соединить воедино*; *праздник праздновали* (ср.: *праздник отмечали*); *спросить вопрос* (ср.: *задать вопрос*); *домашнее задание на дом*; *изобразить образ* (ср.: *создать образ*); *характерная черта характера* (ср.: *отличительная черта характера*) и под.

4. Нарушение лексической сочетаемости: *поднять бокал, произнести тост*; *защитить кандидатскую степень* (*защитить кандидатскую диссертацию, присвоить кандидатскую степень*); *одержать первенство* (*одержать победу, завоевать первенство*); *быть в поле внимания* (*быть в центре внимания, быть в поле зрения*) и т. д. «И сразу как-то она мне ужасно *понравилась*». (М. Зощенко)

5. Употребление слова в несвойственном ему значении: *Рассказывает писатель о Рахметове всего в двух главках, но довольно-таки метко и конспиративно. Мы надеемся, что наш класс обратно станет победителем в соревнованиях по футболу* (наречие *обратно* имеет значение в направлении, противоположном предшествующему движению; в данном случае следует сказать *снова станет победителем, и на этот раз станет победителем*).

6. Употребление слов разной стилевой окраски: *Ввиду повышенной разъяренности животного я был снова вынужден спастись на дереве. Ученые-языковеды докопались до причин этого уникального*

явления. «В театре она и развернула свою идеологию во всем объеме». «А хозяин держится индифферентно – ваньку валяет». «Ну народ, конечно, собрался. Эксперты». (М. Зощенко)

7. Неоправданное употребление просторечных и диалектных слов: Я подежурю заместо (вместо) тебя. Ему нужно было схорониться (спрятаться). Вдруг подходит к блюду и цоп с кремом, жрет. Цоп другое. Я аж крякнул: «Ложки, говорю, взад!...; Я вывернул карманы – всякое, конечно, барахло на пол вывалилось». (М. Зощенко).

8. Смешение лексики разных исторических эпох: Мэр города принял Хлестакова за ревизора. Ныне занятия проходят во вторую смену. Коллектив пловцов в стихотворении Пушкина «Арион». Ниловна испугалась, увидев у себя в доме полиция. Греческие солдаты атаквали Трои. Родители Ильи Муромца были простые колхозники и под.

9. Употребление штампов: Ты по какому вопросу плачешь? Отдельные бригады провели соответствующую работу по заготовке необходимого количества удобрений, по надзору за состоянием мехдвора, по решению конкретных вопросов, которые ставит сама жизнь, по выполнению своих непосредственных обязанностей. Наша повседневная забота – поднять на должную высоту воспитательную работу и т. д.

10. Употребление слов-паразитов, слов-сорняков (ну, конечно, желаете, понимаете, в общем и т. д.): «А водолаз Филиппов, я говорю, был очень здоровый человек. В водолазном деле, слабых, конечно, не употребляют. А студент был, конечно, мелковатый, непрочный субъект. В общем, он хворал обменом веществ. А водолаз, конечно, его задевает. Ну, конечно дело, студент терпит». (М. Зощенко)

11. Неоправданный повтор: В Петродворец мы поехали автобусом. Ехали довольно долго, а когда наконец приехали, то начали осматривать парк. Сначала осмотрели фонтаны, потом Монплизир. Потом смотрели на воды Финского залива, на корабли и закончили экскурсию осмотром Большого Петергофского дворца. Назад поехали поездом. Ехать поездом быстрее и лучше, чем автобусом. Но когда приехали домой, то оказалось, что все изрядно устали. (из книги Е. В. Язовицкого «Говорите правильно»)

12. Лексическая неполнота высказывания: Эта книга сильно воздействует (на кого?). Герои боролись (за что? с кем?) и создавали новую жизнь. Он еще не осознал (что?). Я даже не вникал (во что?). Самостоятельная работа студентов повышает эффективность (чего?) и т. д.

Синтаксические нормы

1. Выбор правильной формы управления.

- беспокоиться о сыне – тревожиться за дочь;*
благоприятствовать развитию земледелия – благоприятный для развития земледелия;
гордиться результатом – радоваться результату;
директор предприятия – заведующий лабораторией;
идентичный старому образцу – сходный со старым образцом;
изумляться необычному виду – изумлен необычным видом;
мнение о происходящем – точка зрения на происходящее;
наградить орденом – удостоить ордена;
обидеться на брошенную фразу – оскорбиться брошенной фразой;
обрадоваться счастливому исходу дела – обрадован счастливым исходом дела;
опираться на факты – базироваться на экспериментальных данных;
основанный на точном расчете – обоснованный научными данными;
отзыв о диссертации – рецензия на дипломную работу;
памятник Пушкину (в честь Пушкина) – памятник Аникушина (автор памятника – Аникушин);
плата за услуги – оплата услуг;
подобные вам люди – похожие на вас люди;
поражаться красотой – удивляться красоте;
превалировать над всеми – превосходить других;
превосходство над соперником – преимущество новых технологий перед старыми;
предупредить о возможных последствиях – предостеречь от опрометчивых поступков;
различать грубые и негрубые ошибки – отличать негрубые ошибки от грубых;
рассердиться на неуместную шутку – рассерженный глупой выходкой;
скучать по матери – скучать по нас; тосковать по мужу – тосковать по вас;
уверенность в успехе – вера в успех;
удивляться странному поведению – удивлен странным поведением;
уплатить за покупку – оплатить покупку;
участок принадлежит одной семье (составляет собственность семьи) – все они принадлежат к одной семье (являются членами семьи);

характерный для него – свойственный ему – присущий ему.

благодаря согласно
вопреки наперекор

Чему? + существительное в дательном падеже

Благодаря кропотливому труду, согласно правилам приема в высшие учебные заведения, вопреки зрелому смыслу, наперекор всему.

2. Употребление деепричастных оборотов.

Деепричастный оборот должен семантически соотноситься не только со сказуемым, но и с подлежащим.

Неправильно	Правильно
1. Повернув направо, будет видна аптека.	<i>Повернув направо, увидите аптеку. Когда повернете направо, увидите аптеку. За поворотом будет видна аптека.</i>
2. Глядя на ваши: счастливые лица, радостно становится на душе.	<i>Глядя на ваши счастливые лица, я радуюсь. При взгляде на ваши счастливые лица радостно становится на душе.</i>
3. Уезжая из города, мое настроение испортилось.	<i>Когда я уезжал из города, мое настроение испортилось. Уезжая из города, я был не в настроении. Во время отъезда из города у меня испортилось настроение.</i>
4. Листая старые альбомы, вспоминаются давно забытые встречи.	<i>Листая старые альбомы, вспоминаешь давно забытые встречи. Когда листаешь старые альбомы, вспоминаешь давно забытые встречи. Листаешь старые альбомы – и вспоминаются давно забытые встречи.</i>
5. Анализируя эти примеры, учитывалось мнение авторитетных ученых.	<i>Анализируя эти примеры, следует учитывать мнение авторитетных ученых. При анализе этих примеров учитывалось мнение авторитетных ученых. Эти примеры анализировались с учетом мнения авторитетных ученых.</i>

3. Построение сложных предложений

Неправильно	Правильно
1. Приняты к печати статьи, посвященные актуальным проблемам литературоведения и которые оформлены в соответствии с предъявляемыми требованиями. (В однородном ряду неправомерно объединяются причастный оборот и придаточная определительная часть).	<i>Приняты к печати статьи, посвященные и оформленные Приняты к печати статьи, которые посвящены... и оформлены</i>
2. Необходимо доработать статью, которая включена в сборник, который готовится к изданию. (При последовательном подчинении не должны повторяться одни и те же союзные слова).	<i>Необходимо доработать статью, включенную в сборник, который готовится к изданию. Необходимо доработать статью, которая включена в сборник, готовящийся к изданию.</i>

Неправильно	Правильно
<p>3. В газете будет напечатана наша заметка, которая выйдет в пятницу. (Придаточная определительная должна располагаться за определяемым словом, к которому она относится).</p>	<p><i>В газете, которая выйдет в пятницу, будет напечатана наша заметка.</i></p>
<p>4. Найдите предложение, где нужно поставить тире между подлежащим и сказуемым. (Неправильно выбрано средство связи: союзное слово где связывает придаточную часть с существительным, обозначающим пространственное понятие: край, место, поляна, комната и т. д.).</p>	<p><i>Найдите предложение, в котором нужно поставить тире между подлежащим и сказуемым. Ср.: В предложении укажите место, где нужно поставить тире.</i></p>
<p>5. Напишите о предприятии, чья продукция пользуется повышенным спросом у покупателей. (Неправильно выбрано средство связи: союзное слово чей связывает придаточную часть с существительным, обозначающим лицо).</p>	<p><i>Напишите о предприятии, продукция которого пользуется повышенным спросом у покупателей. Ср.: Надо поощрять тех производителей, чья продукция пользуется повышенным спросом у покупателей.</i></p>

Краткий словарь трудных слов

Соблюдение норм орфоэпии (правильного произношения) – важное качество речи. Прочитайте вслух данный список, учитывая указанные в нем ударения и сочетания звуков. Чтобы хорошо запомнить эти правила, периодически повторяйте упражнение.

А

Августовский и августовский	Антитеза (тэ)
Агрессия (не рэ)	Апартаменты и апартаменты
Агрономия	Апартеид (тэ)
Адекватный (дэ)	Апостроф
Алиби	Аристократия
Алкоголь	Асбест
Алфавит	Атлет Асимметрия
Аналог	Аудиенция (иэ)
Анатом	Афера (не афера)
Анестезия (нэ,тэ)	Афинянин
Аноним	

Б

Балованный	Боязнь
Баловать	Бравурный
Банты, <i>мн.</i> бантов (не бантов)	Бредовый и бредовой
Баржа и баржа	Броня (закрепление кого-чего-н. за кем-чем-н.)
Безудержный	Броня (защитная обшивка)
Безумолчный	Брошюра (шу)
Белесый	Бряцать
Бензопровод	Бухгалтеры, бухгалтеров
Беспрецедентный (не -прецен-)	Бытие (не бытие)
Благоприобретенный и благоприобретенный	Булочная (чн., шн.)
Блеклый	Бюллетень, бюллетеня
Блокированный	Бюрократия
Бомбардировать	

В

Валовой (не валовый)	Военачальник
Вандалы	Воздухопровод
Ваяние	Возраст, возрасты, возрастов,
Ваятель	Во-первых
Введенный	Вор, вора, <i>мн.</i> воры
Вексель	Ворожея
Верба	Воспринять

Вербовщик
Вероисповедание
Вестерн (тэ)
Ветеринария
Вечеря (не вечера)
Взбалмошный
Взбешенный
Взяла (не взяла)
Включишь, включит, включают
Внесенный

Г

Гаер, гаерский (аэ)
Газопровод
Гантель (тэ)
Гастрономия
Генезис
Герб, *мн.* гербы
Гербовая бумага
Глаштай
Гололедица
Горчичник (шн)
Госпитальный

Д

Давнишний
Дареный
Двоеженец
Двоечник (шн)
Двоюродный
Дебош
Девичник (шн)
Декольте (дэ, тэ)
Декольтированный
Демарш (дэ)
Демпинг (дэ)
Деньги, деньгах
Департамент
Дерматин (не дермантин)
Деспотия
Детектив (дэ, тэ)
Дефис
Де-юре (дэ, рэ)
Диалог

Воспроизведенный
Вред, о *вреде*
Временщик
Вручен, вручена
Всплеск (не всплеск)
Втридешева
Втридорога
Выборы, выборов
Вырастет (станет больше)
Вырастит (щенка)

Гофрированный
Гравер
Гравированный
Гражданство
Грамммов (не пять грамм)
Граффити
Гренадер (не гренадер)
Гренки и гренки
Гротеск (тэ)
Грошовый
Гусеничный
Гусь, гуся

Диоптрия
Дипломированный
Диптих
Диспансер (сэ)
Дисплей
Дистиллированный
Добела
Добыча
Доведенный
Догмат
Договор, договоры
Договорный
Донельза
Допьяна и допьяна
Досуг
Дразнить, дразнит
Дремота
Дочиста
Духовник
Дуршлаг (не друшлаг)

Египтянин **Е**

Жалюзи **Ж**
Желоб
Желчь и желчь

З
Забронировать
Заведенный
Завидно
Заводской (но: автозаводский)
Завороженный
Завсегда
Заговор
Задолго
Заем, займа
Заимобразно (не взаимо-)
Заиндеветь и заиндеветь
Законнорожденный
Закупорить
Закуток
Замаскировать
Заметенный
Занесенный

И
Идентичный (дэ)
Иероглиф
Избалованный
Избаловать
Изваяние
Издавна
Издавека
Издевка
Изнеможенный
Иконопись
Иначе и иначе
Индекс (дэ)
Индустрия
Инженерия
Инкогнито
Иноплеменный
Инспекторы
Инсценированный

Еретик

Жерло
Жестяной
Житие

Занятой (человек)
Занятый (дом)
Запечатленный
Заплесневеть
Заржаветь и заржаветь
Засоренный
Засуха
Заторможенный
Звонит, звонишь, звонят
Зевота
Злоба
Знамение
Знахарка
Знахарство
Зонт, зонта
Зубчатый

Инструкторы
Интервью (тэ)
Интернат (тэ)
Инцидент (не инцидент)
Исковой
Искони
Искра
Искриться
Искус и искус
Исповедание
Исподволь
Испокон
Истари
Иссушенный
Истекший (о времени)
Истекший (кровью)
Истерия
Исчерпать

К

*Кам*бала и *камбала*
*Кам*фора и *камфара*
Каталог
Каучук
*Каш*лянуть
Квартал
Кета и *кета*
Килограммов (не пять киллограмм)
Килограммовый
Кинематография
*Кир*зовые
Китовый
Кладовая
Кларнет
Коклюш
Колосс
Комбайне
Компостировать
Компрометировать (не -мен-)

Л

Лазер (зэ)
Лассо
Лацкан
Легкоатлет

М

Маневры
Манящий
Маркетинг и маркетинг
Маркировать
Мастерски
Мастерский (принадлежащий мастеру)
Мастерской (искусный)
Медикаменты
Мельком и мельком
Менеджмент (мэ, нэ, мэ)
Металлургия
Метеоролог
Метрдотель (мэ, тэ)
Мизерный и *мизерный*
Мимикрия

Компьютер (тэ)
Конечно (шн)
Констатировать (не -стант-)
Контролер (человек)
Контроллер (устройство)
Кордебалет (дэ)
Костюмированный
Крапива

Красивее
Крем (не рэ), кремы (не *крема*)
Кремень
Крестный (ход)
Крестный (отец)
Кровоточить
Кружева
Кулинария и *кулинария*
Курсировать
Кутить, *кутит*, *кутишь*
Кухонный

Лексикограф
Летаргия
Ломота
Ломоть

Минусовый и *минусовый*
Многовековой
Многоженство
Могущий
Мозаичный
Монолог

Москве-реке (не *Москва-реке*)
Мотивированный
Мускулистый и *мускулистый*
Мусоропровод
Муштра
Мытарь
Мытарство
Мышление

Н

Наголо (остричь)	Недвижимость
Наголо (держать шашки)	Недоуменный
Надеть (одежду, не одеть)	Недуг
Надолго	Недюжинный
Наем, найма	Некролог
Наискось	Немота
Намерение	Ненецкий
Наперченный	Несессер (нэссэсэр)
Наркомания (не наркомания)	Неумолчный
Нарочно (шн)	Нефтепровод
Настороженный и настороженный	Новорожденный
Начать, начал, начала	Нонсенс (сэ)

О

Обезумевший	Опека (не опека)
Обеспечение	Опериться
Обетованный	Опошлить
Облегчить	Опрометью
Обнять, обнял, обняла, обнят, обнята	Оптовый
Ободрить	Ортопедия
Обретенный	Орхидея (дэ)
Обыденный	Осведомиться
Община и община; палата общин	Осведомленный
Одеть (человека, а не одежду)	Оседлый (не оседлый)
Одер, одра	Осетр
Одновременный и одновременный	Острие
Одноименный	Острога
Одолжить	Отзыв (отклик)
Ожить, ожил, ожила, ожило, ожил и	Отзыв (действие по глаголу)
Озлобленный	Откупорить
Озорничать	Отрочество
Околесица и окоlesiца	Отчасти
Омоложенный	Очечник (шн)

П

Памятуя, памятовать	Прачечная (шн)
Пантеон (тэ)	Предвосхитить
Паралич	Премировать
Партер (тэ)	Прецедент
Пасквиль	Приведенный
Перевезенный	Приговор

Пережитое
Переосмысление
Переходной (мост)
Переходный (возраст)
Перипетия
Петля и петля

Писанный (красавец)
Писанный (текст)
Пиршество
Планер и планер
Плесневеть
Пломбированный
Пломбировать
Побасенка
Подбодрить
Поднял, подняла, подняли, под-
нять

Подростковый и подростковый

Подсвечник (шн)
Полуночник (шн)
Понял, поняла, поняли, понять
Порядочный (чн и шн)
Постамент
Поутру
Почтамт

Р

Раджа
Разведенный
Развитая (промышленность)
Развитая (деятельность)
Развитая (раскрученная)
Разношерстный
Разогнутый
Разомкнутый
Ракушка
Раскаяние
Рассредоточение
Раструб

С

Сажень

Приданое
Придет (не придет)
Призывный (зовущий)
Призывной (возраст)
Прийти (не придти)
Приноровленный и приноров-
ленный
Принудить
Приобретение
Прирост
Прирученный
Приурочивать
Проект (эк)
Произведенный
Пропил и пропилил
Просека
Простолоудин
Простыня; *мн.* простыней и про-
стынь
Противень
Проторенный
Псевдоним
Пуловер (не пуловер)
Пульверизатор
Пустячный (шн)
Путепровод

Расчет, рассчитать, рассчиты-
вать
Револьвер
Резюме (мэ)
Реквием (рэ, эм)
Ремень
Ренессанс
Реноме (рэ, мэ)
Ретироваться
Ретроспективный
Рефлексия
Ржаветь и ржавесть
Розлив
Рудник

Соболезнование

Свекла
Сепсис (сэ)
Сервис (сэ)
Симметрия
Синергия
Сирота, *мн.* сироты, сирот
Скабрзный
Скворечник (шн)
Скрупулезный
Скучно, скучный (шн)
Сливовой
Сметка
Сметливый и сметливый

Совестливый
Согбенный
Соглядатай
Созыв
Сосредоточение
Средство, *мн.* средства
Станковая (живопись)
Статус
Статут
Статуя
Страховщик
Сторицею

Т

Табу
Таинство
Таможня
Танцовщица
Творог, творог
Темп (тэ)
Тенденция (тэ, дэ)
Тендер (тэ, дэ)
Теплопровод
Терапевт (тэ и те)
Термин (не тэ)
Термос (тэ)
Тефтели и тефтели
Тигровый

Тождество
Толка
Торт, *мн.* торты, тортов
Тотчас
Трансфер
Трансферт
Триптих
Тренеры (не тренера)
Трочник (шн)
Тряпочный (шн)
Тряпичница (шн)
Туника
Туфля, *мн.* туфли, туфель
Тяготы
Тяжба

У

Уведомить
Углубить
Угля и угля
Удобнее
Украинский
Улика

Умерший
Уникум
Уполномочивать
Упрочение
Усугубить
Утрировать

Ф

Фабула
Факсимиле
Фанера
Фарватер (тэ)
Фарфор
Феномен

Филантропия
Филистер
Филер
Фимиап
Фортель
Фрейлина (рэ)

Фетиш		Фрейдистский (рэ, сс)
	Х	
Ханжество		Ходатайство
Хаос и хаос		Хозяева
Характерный (человек)		Холеный и холеный
Характерный (поступок)		Хребет
Хлопок, хлопковый		Христианин
Ходатай		Хронограф
	Ц	
Цедра		Цеховой
Цемент		Цитадель (дэ)
Цензор		Цифровой
Центнер		Цыган
	Ч	
Черпать		Чесуча
Черстветь		Чопорный
	Ш	
Шарфы, шарфов		Шинель (не нэ)
Шасси		Шофер, шоферы
Шелковица		Шрифт, шрифта
Шерстка		Штемпель (тэ)
Шимпанзе		Штепсель (тэ)
	Щ	
Щавель		Щепоть
Щебень		Щиколотка
Щеголь		
	Э	
Экзальтированный и экзальтированный		Элин
Экипировать, экипированный		Эскорт
Экскурс		Эпиграф
Эксперт		Эпилог
Экспорт		Эссе (ссэ)
	Ю	
Юдоль		Юродивый
Юрисконсульт		
	Я	
Ягодицы		Языковый (отн. к языку как анатомич. органу)
Язык, языки, языков		Яичница (шн)
Языковой (отн. к речи)		Ясли, яслей (не яслей и не ясель)

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Лекция 1. Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния...	5
Лекция 2. Управленческий потенциал руководителя и его составляющие.....	43
Лекция 3. Имидж современного руководителя.....	89
Лекция 4. Культура делового общения.....	112
Лекция 5. Нравственные основы управления конфликтными ситуациями.....	133
Лекция 6. Культура речи руководителя.....	166
Краткий словарь трудных слов.....	191

Учебное издание

Шатравко Наталья Семеновна
Захаренко Татьяна Александровна

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

Учебно-методическое пособие

Редактор *Т. П. Рябцева*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*
Корректор *С. Н. Кириленко*
Компьютерная верстка *Е. А. Соколовой*

Подписано в печать 05.10.2017. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 11,62. Уч.-изд. л. 9,24.
Тираж 75 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/152 от 09.10.2013.
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.