

Деятельность организации, направленная на достижение поставленных целей, во многом зависит от личностных качеств и профессиональных способностей руководителя и членов трудового коллектива.

Профессиональная деятельность руководителя, особенно сегодня, является весьма напряженной. Предъявляемые к работе требования не только дисциплинируют личность, но и в некоторой степени осложняют выполнение служебных обязанностей, поскольку вынуждают специалиста постоянно контролировать свои действия, слова, эмоции.

Все это увеличивает ранимость человека, истощает его психические силы, нарушает гармоничное восприятие мира. Почему в некоторые моменты мы испытываем совершенную опустошенность, открыты стрессам, эмоционально выгораем, наблюдаем собственную профессиональную деформацию? Все потому, что нарушается баланс между работой, желаниями и нашими возможностями.

Рассмотрим формулу удовлетворенности профессиональной деятельностью:

$$\text{Удовлетворенность профессиональной деятельностью} = \frac{\text{НАДО}}{\text{запрос общества}} + \frac{\text{ХОЧУ}}{\text{внутренняя мотивация}} + \frac{\text{МОГУ}}{\text{личностные качества}}$$

Наше поведение всегда обусловлено наличием каких-либо целей. Только они могут управлять поведением человека. Профес-

сиональная деятельность направляется в большей степени организационными целями — НАДО. Человек, понимающий важность и нужность своего труда, чувствует себя причастным к общечеловеческим ценностям и целям. Это чувство причастности может выражаться в гуманистическом желании помогать людям, в понимании того, какой вклад вносит его работа (или работа компании, в которой он задействован) в развитие общества. От того, как индивиду видится смысл человеческого существования вообще, будет зависеть и его повседневная жизнь.

Однако работа, ориентированная исключительно на цели общества, не только неэффективна, но и чрезвычайно вредна. Гармонии в профессии можно достичь только лишь при соответствии общественных (НАДО) и личных (ХОЧУ) целей. Если сотрудник знает, насколько важна для общества его работа, однако лично ему она совсем не интересна и не нужна, то его труд никогда не будет приносить ему удовольствие.

Таким образом, очень важными для гармонии внутреннего состояния человека являются первые две составляющие формулы: НАДО и ХОЧУ. Когда гармония нарушается, возникает внутренний конфликт, который сотрудник может решить только двумя способами:

- ❑ делая акцент на НАДО. В этом случае будет травмироваться психика человека. Сотрудник в силу своей повышенной ответственности будет выполнять порученное ему дело, «наступая на горло собственной песне». Фраза: «на работу — как на каторгу» отлично характеризует данную ситуацию. В таких условиях рабочий процесс не будет нарушен, а психическое здоровье данного сотрудника может быть серьезно надорвано;
- ❑ делая акцент на ХОЧУ. В этом случае могут пострадать интересы организации, так как сотрудник будет относиться к своим обязанностям халатно, без интереса к делу.

Теперь рассмотрим последний компонент формулы удовлетворенности профессиональной деятельностью — МОГУ.

Данный компонент определяется наличием у человека таких способностей, благодаря которым становится возможным качественное выполнение трудовых обязанностей. Например, к личности руководителя предъявляются довольно высокие требования: это и определенные характеристики внимания и памяти, эмоциональные и волевые качества, наличие интеллектуальных возможностей для принятия решений в сложных ситуациях, это и коммуникативные и организаторские способности.

При дисгармонии составляющих ХОЧУ и МОГУ также возникает внутренний конфликт, проявляющийся двояко:

- все могу, но не хочу. Такие сотрудники все свои способности, энергию, опыт будут прилагать не к своей работе, а реализовывать в других сферах, более для них интересных или важных. Они становятся депутатами, партийными и общественными деятелями, профсоюзными лидерами, членами различных общественных комиссий и т. д. и т. п. Своей же основной деятельности они уделяют минимум внимания, оправдывая себя тем, что они очень заняты другими более важными делами. Такого сотрудника трудно заставить на рабочем месте и сложно добиться от него решения каких-либо организационных вопросов;
- очень хочу, но не могу. Недостает опыта и знаний, профессиональной компетенции и необходимых способностей. Здесь сотруднику важно иметь стремление к профессиональному самосовершенствованию и саморазвитию.

Именно этой задаче — задаче личностного и профессионального совершенствования человека — и посвящено данное практическое руководство.

Личностные качества формируются на протяжении всей жизни. Каждый человек — носитель индивидуальных, только ему свойственных черт. Но требования разных профессий из всего многообразия проявлений характеров людей выделяют те, которые определяют успех той или иной конкретной профессиональной деятельности.

В современном мире успех зависит не только от того, насколько эффективно личность управляет другими; едва ли не более важную роль играет умение человека управлять самим собой и рационально организовывать свою работу.

Термин *самоменеджмент* был предложен немецким профессором Лотаром Зайвертом, руководителем Института стратегии и эффективного использования времени (г. Хайдельберг, Германия). В его трактовке самоменеджмент как феномен представляет собой «целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике для оптимального использования своего времени»; главная цель самоменеджмента заключается в максимальном использовании собственных возможностей и ресурсов, сознательном управлении течением своей жизни (самоопределении) и преодолении внешних обстоятельств, как на работе, так и в личной жизни.

Разные исследователи — Л. Зайверт, В. Зигерт, Л. Ланг, В. М. Андреев, Э. Е. Старобинский — включают в содержание самоменеджмента руководителя следующие грани: личностные и профессиональные качества; делегирование полномочий; способность к целеполаганию, выявлению реальных путей и способов их реализации; способность к концентрации личностных ресурсов на том, что должно быть достигнуто; планирование и распределение рабочего времени; рациональное использование информации и коммуникации; «менеджмент здоровья» и т. п.

Заведующий кафедрой теории и практики управления организацией Уральского государственного педагогического университета А. А. Симонова определяет самоменеджмент как саморазвитие личностных и профессиональных качеств менеджера и организация его деятельности, представляющее собой целенаправленное и последовательное использование различных методов работы в повседневной практике.

Основные цели самоменеджмента:

- ❑ максимальное использование менеджером времени и своих возможностей;
- ❑ сознательное управление собственной профессиональной деятельностью;
- ❑ преодоление внешних обстоятельств на работе и в личной жизни.

Овладение искусством самоменеджмента дает следующие преимущества: выполнение работы с наименьшими затратами времени; улучшается организация труда; меньше спешки и стрессов; больше удовлетворения от работы; активная мотивация труда; рост квалификации; снижение загруженности работой; сокращение ошибок при выполнении своих функций; достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

На сегодняшний день существует большая потребность в практических рекомендациях для самосовершенствования собственных управленческих и профессиональных качеств. Все предлагаемые в книге материалы разработаны на основе научных данных и объединены в разделы по развитию умений и навыков, необходимых для руководителя.

Книга состоит из нескольких информационных блоков, отражающих различные направления самоменеджмента, каждый из которых разбит на три части: первая посвящена теоретическому обоснованию необходимости работы по формированию тех или иных

навыков; вторая содержит описание средств для диагностики исходного уровня имеющихся умений (проводите методики и анализ полученных результатов до начала работы над собой, чтобы перед началом оной получить четкое представление о состоянии проблемы, требующей разрешения); третья часть включает материал для развития необходимых умений и навыков.

Предложенный инструментарий для занятий имеет четко сформулированную цель и построен по схеме «анализ — осознание — тренировка навыка».

Книга адресована руководителям, тем, кто хочет стать эффективным управленцем, стремится к самосовершенствованию и интересуется данной тематикой.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА
МЕНЕДЖЕРА КАК ОСНОВА
ТЕХНОЛОГИИ
САМОМЕНЕДЖМЕНТА**

ТЕМА 1

Оценка и развитие управленческих качеств

Для того чтобы полноценно работать, проявляя себя и внося в дело что-то новое, каждый лидер должен обладать определенными личностными качествами. Например, Ф. Тейлор считал, что идеальным является умный, образованный, тактичный человек, обладающий высокими техническими знаниями, решительный, энергичный, честный по натуре. Другой классик менеджмента А. Файоль полагал, что лидер должен обладать неким умением предвидения, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности.

Многие другие ученые, изучающие феномен руководства, приводят разные перечни качеств или характеристик, которыми обладают или должны обладать эффективные менеджеры.

Любая управленческая деятельность имеет три «измерения»:

- ❑ деятельностное — связано с организацией и управлением какой-либо системой;
- ❑ кадровое — связано с управлением людьми, с организацией межличностных взаимодействий;
- ❑ производственно-технологическое — связано с организацией технологического процесса, с его оперативным управлением.

Каждое «измерение» требует от менеджера присутствия у него определенных качеств. В научном мире выделяют три основные категории характеристик, которые обозначаются как управленческие способности либо влияют на успешность управленческой деятельности.

Первую категорию составляют *общеуправленческие характеристики*, необходимые для грамотной организации и координации всех звеньев управленческой системы. К ним относят следующие характеристики:

- высокий уровень интеллекта;
- соответствующее образование;
- профессиональная компетентность;
- логическое мышление;
- стрессоустойчивость;
- широта взглядов, глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость (адаптивность);
- энергичность, инициативность и решительность, в том числе и в условиях риска;
- упорная работа и непрерывная учеба (профессиональное развитие, совершенствование менеджерских качеств);
- высокая степень обучаемости при формировании организаторских навыков и умений;
- способность к целеполаганию;
- способность к прогнозированию;
- способность к планированию, как своих действий, так и деятельности подчиненных и организации в целом;
- способность к принятию управленческих решений.

Вторую категорию составляют *личностные характеристики*, необходимые при общении с людьми и организации межличностного взаимодействия:

- тактичность;
- честность;
- высокий уровень культуры и нравственности;
- авторитет;
- коммуникабельность;
- доступность;
- твердость;
- дружелюбие;
- умение и желание слушать;
- готовность выслушивать мнения других;
- доминантность, уверенность в себе;
- эмоциональная стабильность;
- умение четко формулировать цели и установки;

- беспристрастность, бескорыстие и лояльность;
- способность максимально использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки кадров и справедливых санкций;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем;
- быстрая ориентация в ситуациях, требующих практического применения знаний людей;
- находчивость в применении психологического состояния, настроения людей к данным условиям жизни и деятельности;
- способность заинтересовывать людей делом, мотивировать на эффективную работу;
- учет взаимоотношений, личных симпатий и антипатий, психологических различий людей при создании групп для выполнения коллективной деятельности;
- тенденция решать практические вопросы исходя из имеющихся человеческих ресурсов.

Третью категорию составляют *специальные характеристики*, требующиеся при организации технологического процесса и профессионального труда исполнителей:

- умение делегировать полномочия;
- ораторские способности;
- организаторские способности;
- объективность;
- креативность;
- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность в выполнении заданий;
- независимость;
- требовательность;
- способность к контролю и др.

Можно увидеть, что в этом перечне (и практически во всех иных — аналогичных) синтезированы самые различные характеристики эффективного руководителя.

Все они объединены общим критерием — они определяют эффективность управленческой деятельности, поэтому часто лич-

ностные качества и иные свойства менеджера, отвечающие данному критерию, называют факторами эффективности управленческой деятельности.

Один из возможных вариантов требований к руководителю включает в себя следующие факторы:

- умение работать на результат; готовность много трудиться для его достижения;
- желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и направлять в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления, основанный на сотрудничестве;
- способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- способность отслеживать изменения, происходящие внутри и вне организации, и умение использовать их;
- умение устанавливать доверительные деловые взаимоотношения;
- готовность к общему руководству;
- постоянное самосовершенствование; хорошая общая психическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионального персонала;
- готовность к политическому руководству;
- международный кругозор.

Лаконичную, но скорее символическую характеристику требований к менеджеру содержит формула американского менеджмента, называемая правилом «7М». Согласно правилу менеджер должен обладать способностями, позволяющими ему отвечать за семь «М»: men (люди), methods (методы), money (деньги), machines (машины), materials (материалы), marketing (сбыт), management (управление).

Индивидуальные качества могут проявляться не сразу. Для этого требуется большая и постепенная работа над собой. В процессе обучения менеджменту необходимо, прежде всего, создать в себе тягу к знаниям, применить творческий подход к обучению, подключить нестандартное мышление, изобретательность, развивать способность генерирования идеи, проявить инициативность, упорство, уверенность и преданность профессии.

Часть качеств человека присуща ему от рождения; полезные качества менеджер должен развивать и совершенствовать, а ограничивающие эффективность его деятельности — сводить к минимуму.

До тех пор, пока ты не принял окончательное решение, тебя будут мучить сомнения, ты будешь все время помнить о том, что есть шанс повернуть назад, и это не даст тебе работать эффективно. Но в тот момент, когда ты решишься полностью посвятить себя своему делу, Провидение оказывается на твоей стороне. Начинают происходить такие вещи, которые не могли бы случиться при иных обстоятельствах... На что бы ты ни был способен, о чем бы ты ни мечтал, начни осуществлять это. Смелость придает человеку силу и даже магическую власть. Решайся! (*Гете*)

Самодиагностика

Тест «Самооценка личностных качеств»

Каждый человек имеет свое представление об идеальном наборе наиболее ценных свойств личности. Каково ваше представление об «идеальных чертах» «идеального менеджера» и насколько вы сами близки к вашему идеалу, ответить на эти вопросы поможет наш тест.

Инструкция: Возьмите лист бумаги и разделите его на четыре равные части, обозначив каждую из них римскими цифрами: I, II, III, IV. Ниже приведены четыре набора слов, характеризующих положительные качества людей. Ваша задача — выделить в каждом наборе качеств те, которые более значимы и ценны в вашем понимании для руководителя и которым вы отдаете предпочтение перед другими. Какие это качества — решать только вам.

Внимательно прочитайте слова первого набора качеств и выпишите в столбик наиболее ценные из них (для вас). Теперь приступайте ко второму набору качеств — и так далее. В итоге вы должны получить четыре набора «идеальных качеств руководителя».

Чтобы создать условия для одинакового понимания качеств всеми желающими протестировать себя, приводим толкование этих качеств.

I. Межличностные отношения, общение:

- Вежливость — соблюдение правил приличия, учтивость.
- Доброжелательность — желание добра людям, готовность содействовать их благополучию.
- Заботливость — мысль или действие, направленное на благополучие людей; попечение, уход.
- Искренность — выражение подлинных чувств; правдивость, откровенность.
- Коллективизм — способность поддерживать общую работу, общие интересы, коллективное начало.
- Обаятельность — способность очаровывать, притягивать к себе.
- Общительность — способность легко входить в общение.
- Обязательность — верность слову, долгу, обещанию.
- Ответственность — необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия.
- Отзывчивость — готовность отозваться на чужие нужды.
- Откровенность — открытость, доступность для людей.
- Приветливость — способность выражать чувство личной симпатии.
- Радушие — сердечное, ласковое отношение, соединенное с гостеприимством, готовностью чем-нибудь услужить.
- Совместимость — умение соединять свои усилия с активностью других при решении общих задач.
- Справедливость — объективная оценка людей в соответствии с истиной.
- Сочувствие — отзывчивое, участливое отношение к переживаниям, несчастьем людей.
- Тактичность — чувство меры, создающее умение вести себя в обществе, не задевать достоинства людей.
- Терпимость — умение без вражды относиться к чужому мнению, характеру, привычкам.
- Требовательность — строгость, ожидание от людей выполнения своих обязанностей, долга.
- Чуткость — отзывчивость, сочувствие, способность легко понимать людей.

II. Поведение:

- Активность — проявление заинтересованного отношения к окружающему миру, самому себе, коллективу; энергичные поступки и действия.

- Гордость — чувство собственного достоинства.
- Добродушие — мягкость характера, расположение к людям.
- Добросовестность — честное выполнение своих обязанностей.
- Инициативность — стремление к новым формам деятельности.
- Интеллигентность — высокая культура, образованность, эрудиция.
- Настойчивость — упорство в достижении целей.
- Порядочность — честность, неспособность совершать подлые и антиобщественные поступки.
- Принципиальность — умение придерживаться твердых принципов, убеждений, взглядов на вещи и события.
- Решительность — непреклонность, твердость в поступках, способность быстро принимать решения, преодолевая внутренние колебания.
- Самокритичность — стремление оценивать свое поведение, умение вскрывать свои ошибки и недостатки.
- Самостоятельность — способность осуществлять действия без чужой помощи, своими силами.
- Смелость — способность принимать и осуществлять свои решения без страха.
- Твердость — умение настоять на своем, не поддаваться давлению, непоколебимость, устойчивость.
- Уверенность — вера в правильность поступков; отсутствие колебаний, сомнений.
- Уравновешенность — ровный, спокойный характер, гармоничное поведение.
- Целеустремленность — наличие ясной цели, стремление ее достичь.
- Честность — прямота, искренность в отношениях и поступках.
- Энергичность — решительность, активность поступков и действий.
- Энтузиазм — сильное воодушевление, душевный подъем.

III. Деятельность:

- Аккуратность — соблюдение во всем порядка, тщательность работы, исполнительность.
- Вдумчивость — глубокое проникновение в суть дела.
- Внимательность — сосредоточенность на выполняемой деятельности.

- Дальновидность — прозорливость, способность предвидеть последствия, прогнозировать будущее.
- Деловитость — знание дела, предприимчивость, толковость.
- Дисциплинированность — привычка к дисциплине, сознание долга перед обществом.
- Исполнительность — старательность, хорошее исполнение заданий.
- Любознательность — пытливость ума, склонность к приобретению новых знаний.
- Мастерство — высокое искусство в какой-либо области.
- Находчивость — способность быстро находить выход из затруднительных ситуаций.
- Понятливость — умение понять смысл; сообразительность.
- Последовательность — умение выполнять задания, действия в строгом порядке, в соответствии с логикой.
- Работоспособность — способность много и продуктивно работать.
- Скорость — стремительность поступков и действий; быстрота.
- Скурпулезность — точность до мелочей, особая тщательность.
- Собранность — сосредоточенность, подтянутость.
- Точность — умение действовать, как задано, в соответствии с образцом.
- Трудолюбие — любовь к труду, общественно-полезной деятельности, требующей напряжения.
- Увлеченность — умение целиком отдаваться какому-либо делу.
- Усидчивость — усердие в том, что требует длительного времени и терпения.

IV. Переживания, чувства:

- Бодрость — ощущение полноты сил, деятельности, энергии.
- Бесстрашие — отсутствие страха, храбрость.
- Веселость — беззаботно-радостное состояние.
- Взволнованность — мера переживания, душевное беспокойство.
- Восторженность — большой подъем чувств, восторг, восхищение.
- Душевность — искреннее дружелюбие, расположение к людям.
- Жалостливость — способность к состраданию.
- Жизнерадостность — постоянство чувства радости, отсутствие уныния.
- Любвеобильность — способность сильно любить.

- Милосердие — готовность помочь, простить из сострадания, человеколюбия.
- Нежность — проявление любви, ласки.
- Оптимистичность — жизнерадостное мироощущение, вера в успех.
- Свободолюбие — любовь и стремление к свободе, независимости.
- Сдержанность — способность удерживать себя от проявлений чувств.
- Сердечность — задушевность, искренность в отношениях.
- Страстность — способность целиком отдаваться делу.
- Стыдливость — способность испытывать чувство стыда.
- Удовлетворенность — ощущение удовольствия от исполнения желаний.
- Хладнокровие — способность сохранять спокойствие и выдержку.
- Чувствительность — легкость возникновения переживаний, чувств; повышенная восприимчивость к воздействиям извне.

Внимательно рассмотрите выписанные вами качества руководителя из первого набора и найдите среди них такие, которыми вы обладаете реально. Отметьте их. Теперь переходите ко второму набору качеств, затем к третьему и четвертому.

Обработка и интерпретация результатов:

Подсчитайте, сколько вы нашли у себя реальных качеств (Р).

Подсчитайте общее количество идеальных качеств, выписанных вами (И).

Вычислите их процентное соотношение по формуле:

$$П = Р / И \times 100\%.$$

Чем ближе ваш результат к единице, тем сильнее у вас развиты управленческие качества; чем ближе ваш результат к нулю, тем более активная работа по развитию этих качеств вам предстоит.

Практикум

Задачи:

- Актуализировать навык самопознания: предоставить себе возможность раскрыть себя, выявить в себе самое главное.
- Проанализировать свои лидерские качества.

- Выявить наиболее важные личностные качества, определить, являются ли они лидерскими.
- Научиться искать возможности для развития необходимых качеств в повседневной управленческой работе.
- Осознать важность умения вызывать симпатию у собеседника.

Притча

Однажды к учителю пришел юноша и попросил разрешения заниматься у него.

— Зачем тебе это? — спросил мастер.

— Хочу стать сильным и непобедимым.

— Тогда стань им! Будь добр со всеми, вежлив и внимателен. Доброта и вежливость стяжают тебе уважение других. Твой дух станет чистым и добрым, а значит, сильным. Внимательность поможет замечать самые тончайшие изменения, что даст возможность найти путь для того, чтобы избежать конфликта, а значит, выиграть поединок, не вступая в него. Если же ты научишься предотвращать конфликты, то станешь непобедимым.

— Почему?

— Потому что тебе не с кем будет сражаться.

Юноша ушел, но через несколько лет вернулся к учителю.

— Что тебе нужно? — спросил старый мастер.

— Я пришел поинтересоваться Вашим здоровьем и узнать, помогаете ли Вы в помощи...

И тогда Учитель взял его в ученики.

Задание 1

Возьмите чистый лист бумаги, разделите его на две части. В первой колонке напишите все значимые на ваш взгляд события вашей жизни (количество не имеет значения). Напротив каждого события во втором столбике запишите свои личностные качества, которые появились или развились благодаря указанному событию.

Самоанализ:

- Сколько и какие именно управленческие качества вы записали во втором столбике?
- Часто ли происходили в вашей жизни события, которые позволяли проявлять управленческие качества?
- Использовали ли вы каждый случай для развития управленческих качеств?
- Как можно использовать вашу актуальную жизненную ситуацию для приобретения лидерских навыков?

Задание 2

За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» — все происходящее зависит от меня — я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» — все происходящее зависит от других — то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» — просто так сложилось — судьба преподнесла мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Чем больше ваших ответов относится к группе «Я», тем выше уровень ваших лидерских притязаний.

Самоанализ:

- Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?
- Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?
- Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

Задание 3

Представьте себе, что вы назначены руководителем в незнакомый коллектив. Вам предстоит встреча с будущими подчиненными. Для этого вам необходимо выступить с речью, которая должна представить вас как руководителя, обеспечить вам безболезненное вхождение в новый коллектив и настроить его на партнерское сотрудничество с вами. Составьте текст презентации. Это может быть сделано любыми доступными средствами. Жанр рекламного выступления не регламентирован. Выступление должно быть кратким, лаконичным и не превышать пяти минут.

Самоанализ:

- Сложно ли было составить выступление?
- Что показалось вам наиболее сложным? Почему?

- Какие наиболее важные качества руководителя были обозначены вами в выступлении?
- Что дала вам работа над заданием?
- Какие выводы вы сделали для себя?

Задание 4

Возьмите карандаши или фломастеры и белый лист бумаги. Нарисуйте свой собственный образ в аллегорической форме, так как вы представляете себя. Это может быть пейзаж, натюрморт, абстракция, фантастический мир, остросюжетная ситуация, подражание детским рисункам, нечто в стиле ребуса — все, что угодно, но главное то, с чем вы ассоциируете, связываете, объясняете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру. На рисование дается пять минут.

После того, как рисунок выполнен, проанализируйте его.

Самоанализ:

- Как вы думаете, какие ваши качества отразились в рисунке?
- Какие из выделенных качеств являются управленческими?
- Что неожиданного вы обнаружили для себя, анализируя свой рисунок?
- Что бы вы сказали о человеке по нарисованному образу, зная, что изобразил его руководитель?
- Какие выводы вы сделали для себя, выполняя это упражнение?

Задание 5

Назовите свои управленческие качества, которые получили наименьшую оценку при выполнении диагностического теста. Вспомните ситуации, когда отсутствие или неразвитость этих качеств помешали выполнению значимой деятельности. Далее подумайте, каким образом можно развить эти качества.

Самоанализ:

- Насколько значимыми были ситуации, в которых отсутствие важных управленческих качеств проявилось особенно ярко?
- Каковы организационные потери, явившиеся следствием отсутствия этих качеств?
- Могут ли выработанные рекомендации по развитию недостающих менеджерских качеств быть общими для развития других управленческих качеств?
- Как эти рекомендации можно использовать для саморазвития?

Задание 6

Представьте ситуацию: у вас на работе начались неприятности сразу после того, как был назначен новый руководитель — молодой мужчина, только что окончивший институт. Вы считаете, что он к вам придирается. У вас нет никакой другой цели, кроме одной — вызвать у руководителя симпатию по отношению к себе. Найдите приемы, которые помогли бы вам сделать это.

Самоанализ:

- Какие приемы были использованы?
- Что способствует на ваш взгляд появлению симпатии, а что ее снижает?
- Возможно ли использование невербальных средств для достижения данной цели?
- В какой момент вы почувствовали, что вам удалось достичь цели?

Задание 7

Адекватность самооценки — необходимое условие определения собственных возможностей, планирования своих действий, правильного построения отношений с коллегами. Она особенно необходима руководителям, а также молодым специалистам, начинающим деловую карьеру.

Данное задание позволит вам скорректировать свое поведение для произведения нужного впечатления о себе в нужный момент.

Оцените себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

- дружелюбие;
- зависимость (независимость) своего поведения от настроения;
- чувство юмора;
- стремление сделать карьеру;
- коммуникабельность;
- потребность устанавливать добрые отношения с людьми;
- независимость.

Передайте листок с названными параметрами коллегам, друзьям, близким с тем, чтобы они оценили степень проявления этих качеств у вас. Сравните полученные данные с собственной оценкой. Проанализируйте то, как видят вас окружающие и как вы оцениваете себя сами. Наметьте план дальнейшей работы над самим собой с целью устранения выявленных расхождений.

Задание 8

Найдите время, чтобы поразмышлять о некоторых аспектах вашей работы. Используя метод мозгового штурма, запишите все, что придет вам в голову.

Окружение. Подумайте о том, в какой обстановке вы работаете. Представьте свой рабочий стол или кабинет. Как он выглядит? Что вы видите со своего рабочего места? Какие звуки доносятся до вас? Чем пахнет в помещении? Как вы себя чувствуете, когда сидите за рабочим столом? Какова атмосфера вокруг вас? Вспомните также все места, где вы бываете в свое рабочее время, поразмышляйте о них.

Поведение. Какими делами заполнен ваш день? Сколько времени вы посвящаете размышлениям и планированию? Сколько времени вы тратите на личные беседы и телефонные разговоры, на работу с электронной почтой и прослушивание автоответчика? Сколько времени вы проводите на собраниях, совещаниях и встречах? Насколько продуктивны эти встречи, помогают ли они решать поставленные задачи? Как вы ведете себя на этих встречах — сами выдвигаете идеи или помогаете коллегам вырабатывать их? Сколько человек участвует в совещаниях? Вспомните все, чем вы занимаетесь в течение рабочей недели. Как вы ведете дела? И как это характеризует вас?

Способности. Каковы ваши сильные стороны? Какие умения и навыки определяют ваше поведение? Чем вы предпочитаете заниматься, зная, что это — ваша сильная сторона? Какую работу вы предпочитаете избегать, чувствуя, что вам недостает соответствующих знаний и умений для ее выполнения? Ваша сила в специальных навыках, навыках межличностного общения или в умении вдохновлять окружающих? Как бы вы оценили свои навыки стратегического планирования? Опишите и оцените все те способности и умения, которые вы используете в своей работе.

Ценности и убеждения. Каковы ваши ценности? Какие качества вы цените в себе? Что в жизни для вас важнее всего? Что вы больше всего цените в других — честность, подлинность, старание, работоспособность? Что вы думаете о себе? В чем вы сильны? Какие слабости у вас есть? Что вы за человек? Какие ваши качества помогают вам в работе, поддерживают то, что вы делаете, а какие мешают, подрывают ваши начинания? Как в целом вы оценили бы уровень своей компетентности и свои возможности? Насколько широк круг дел, с которыми справляетесь хорошо, и насколько качественно вы выполняете то, за что беретесь?

Идентичность. Каково ваше социальное происхождение? В какой семье вы росли? Были ли вы единственным ребенком в семье? Кто вы сейчас? Какие роли вы исполняете на работе, дома, в кругу друзей и соседей? К чему вы стремитесь? Кем вы станете в будущем и кем хотели бы стать?

Представьте, что вам уже восемьдесят лет и настала пора оглянуться на прожитые годы. Спросите себя, кем вы стали, что было важного и ценного в вашей жизни. Что вы должны сделать и каким вы должны стать, чтобы вы почувствовали, что реализовали свой потенциал?

Что вы оставите после себя? Каким будет ваш неповторимый вклад? Что особенного есть в вашей жизни?

Теперь нарисуйте таблицу и в колонках «плюсы» и «минусы» впишите ответы на следующие вопросы (табл. 1).

Таблица 1. Анализ аспектов работы

Аспекты работы	Плюсы	Минусы	Что надо сделать?
Окружение	Что хорошего есть в окружающей меня обстановке? Что работает на меня? Что работает на других людей?	Что в окружающей обстановке раздражает меня? Что работает против меня? Что работает против других?	
Поведение	Что в моем поведении эффективно? Что помогает мне идти к моим целям?	Что в моем поведении неэффективно? Что не препятствует мне достигать мои цели?	
Способности	Что я умею делать хорошо?	Каких умений мне недостает?	
Ценности и убеждения	Какие из моих ценностей укрепляют мой образ «Я» и согласуются с моими целями? Какие убеждения дают мне силу?	Какие ценности противоречат моему образу «Я» и моим целям? Какие убеждения делают меня слабее?	
Идентичность	Что позитивного есть в моем представлении о себе?	Какие элементы моего представления о себе мешают мне? Как я могу обратить их в свою пользу?	

Самоанализ:

- Анализируя каждый уровень, обобщите ваши ответы и выявите качества, которые способствуют вашему лидерству.
- Выявите качества, которые мешают вам быть лидером.
- Подумайте, каким образом вы можете расширить диапазон ваших сильных сторон и свести к минимуму слабые?
- Проанализируйте, нет ли несогласованности между уровнями. К примеру, согласовывается ли ваше поведение с вашими ценностями?
- Что нужно сделать для повышения согласованности между всеми уровнями?

Освоение способов регуляции эмоционального напряжения

Стресс стал неотъемлемой частью жизни современного руководителя. Активный ритм жизни, постоянная спешка, огромное количество поступающей извне информации не дают человеку возможности расслабиться, непрестанно держа в напряжении. В управленческой деятельности число стрессоров очень велико, по своему содержанию они специфичны. К основным стрессорам деятельности руководителя относят следующие факторы.

- **Фактор информационной нагрузки.** Одной из наиболее характерных особенностей управленческой деятельности является то, что руководителю приходится иметь дело с огромным массивом информации. Высокая когнитивная нагрузка, происходящая вследствие этого, выступает мощным негативным фактором, который приводит к повышенной напряженности, к стрессу.
- **Фактор информационной неопределенности.** Другим мощным стрессором деятельности руководителя наряду с информационной нагрузкой является хроническая неопределенность. С одной стороны, информации чрезмерно много, с другой — нужной и наиболее важной для конкретной ситуации информации часто недостает. В результате руководитель оказывается в положении, когда либо ему необходимо срочно самому искать недостающую информацию (что само по себе вызывает напряжение), либо действовать в условиях неопределенности, то есть риска. Последнее является сильным стрессогенным фактором.

- **Фактор ответственности.** Является решающим и основным в деятельности управленца; сила проявления всех иных факторов зависит от него. Для менеджерской деятельности мера ответственности крайне высока, ведь речь идет не только об ответственности за результат и ответственности за себя, но и об ответственности за других и дела в целом.
- **Фактор нехватки времени.** Хроническая нехватка времени — типичная проблема в управленческой деятельности. Она обусловлена, с одной стороны, обилием задач и функций, которые необходимо решать и выполнять руководителю, и с другой — жесткими временными рамками, в которые он обычно поставлен. Психологами установлено, что дефицит времени может представлять собой даже более сильный стрессор по сравнению со сложностью решаемых в ходе работы задач.
- **Фактор межличностных конфликтов.** Постоянным спутником управленческой деятельности являются порождаемые ею межличностные конфликты различных типов и степени выраженности. Неудачно складывающиеся межличностные отношения (на работе внутри коллектива или между коллективом и руководством) являются одним из наиболее сильных источников появления стрессовых состояний.
- **Фактор внутриличностных (ролевых) конфликтов.** Доказано, что одним из источников стресса является необходимость выполнения одним и тем же человеком двух и более функциональных ролей одновременно. Несовпадение требований, предъявляемых к человеку различными ролями, ведет к развитию состояния, которое в научном мире называется ролевым конфликтом.
- **Фактор полифокусности управленческой деятельности.** Столь же типичной особенностью управленческой деятельности является необходимость одновременно решать и выполнять многие задачи, функции и обязанности. Сама деятельность руководителя такова, что менеджер должен постоянно удерживать «в поле зрения» множество проблем, «разрывать» между делами».

В результате действия перечисленных факторов возникает избыточное нервно-психическое напряжение (в буквальном переводе с английского стресс и означает напряжение), которое ведет к образованию ряда неприятных психологических и физических заболеваний с соответствующей симптоматикой. Среди них:

- *соматические (телесные) симптомы*: нарушение сердцебиения, стойкие головные боли, мышечное напряжение, спазмы и тики, расстройство пищеварения, кожные высыпания и др.;
- *эмоциональные симптомы*: резкие перепады настроения, чрезмерная раздражительность, постоянное беспокойство, утрата симпатии к окружающим, в том числе к близким людям, невозможность сосредоточить внимание, потеря чувства юмора и нарастающая склонность к пессимизму;
- *поведенческие симптомы*: уклонение от решения насущных задач — как производственных, так и бытовых; злоупотребление алкоголем, курением, транквилизаторами; частое попадание в аварийные ситуации, чреватые травмами; утрата взаимопонимания с окружающими.

Поначалу эти симптомы проявляются неявно и лишь со временем накапливаются в «критическую массу».

С большинством стрессов можно бороться и снижать их. Одним из таких способов является адекватный подход к работе — когда руководитель ставит соразмерные возможностям цели, реалистично оценивает собственные возможности и обстоятельства ситуации, готов к любым неожиданным событиям заранее, тем самым проявляя известную гибкость в управлении.

Многие стрессы можно устранить с помощью реорганизации рабочего времени или пространства. Например, снизить стресс, вызванный шумным, переполненным офисом, где в одном помещении работает множество сотрудников, чьи обязанности связаны с общением, можно, устанавливая мобильные офисные перегородки. Они в значительной степени снижают уровень общего шума в офисе и позволяют разделить помещение на отдельные кабинеты, что благотворно сказывается на выполняемой работе.

Бывают ситуации, когда действия, направленные на уменьшение стресса для руководителя, становятся причиной увеличения стресса для подчиненных. Чтобы избежать этого, перед осуществлением преобразований руководитель должен проводить подготовительную работу с сотрудниками, оповещая их о готовящихся изменениях и вовлекая их в процесс реализации новшеств.

Стресс, как и физическая нагрузка, активизирует процессы расходования и распада веществ, необходимых для мобилизации энергии. Для уравнивания указанных процессов необходимо усиливать восстановительные процессы. Для этого существует

масса способов. Среди них и древнейшие, возникшие несколько тысячелетий назад в Индии и Китае (йога, медитация), и современные, появившиеся в наше время (аутогенная тренировка, самовнушение, различные релаксационные техники). Следует отметить, что некоторые из них могут быть усвоены самостоятельно, а некоторым стоит обучаться исключительно под руководством специалистов. Важно также адекватно применять те или иные техники психической саморегуляции.

Руководитель обязательно должен иметь представление о существующих способах снятия стресса и должен уметь применять их в соответствии со своими потребностями и индивидуальными психофизическими особенностями.

Лидер устойчив к стрессу, он заботится о своем здоровье (как телесном, так и психическом). Он не позволяет обстоятельствам управлять собой и своим временем. Он знает, что ему предпринять, чтобы избежать урона для здоровья, когда чувствует действие стрессовой ситуации. *(Дж. Кенджемми и К. Ковальски)*

Самодиагностика

Тест «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций — SACS» (С. Хобфолл)

Инструкция: Вам предлагаются 54 утверждения относительно поведения в напряженных (стрессовых) ситуациях. Оцените, пожалуйста, как вы обычно поступаете в данных случаях.

Для этого на листе ответов поставьте цифру от 1 до 5, которая наиболее соответствует вашим действиям. Если утверждение полностью описывает ваши действия или переживания, то рядом с номером вопроса поставьте 5 (ответ — да, совершенно верно). Если утверждение совсем не подходит к вам, тогда поставьте 1 (ответ — нет, это совсем не так):

- 1 — нет, это совсем не так;
- 2 — скорее нет, чем да;
- 3 — затрудняюсь ответить;
- 4 — скорее да, чем нет;
- 5 — да, совершенно верно.

Бланк для ответов:

1		10		19		28		37		46	
2		11		20		29		38		47	
3		12		21		30		39		48	
4		13		22		31		40		49	
5		14		23		32		41		50	
6		15		24		33		42		51	
7		16		25		34		43		52	
8		17		26		35		44		53	
9		18		27		36		45		54	

Вопросы:

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаётесь.
2. Вы объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.
3. Вы всегда советуетесь с друзьями или близкими о том, что бы они сделали, оказавшись в вашем положении.
4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений (лучше быть осторожным, чем подвергать себя риску).
5. Вы полагаетесь на свою интуицию.
6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.
7. Стараетесь держать все под контролем, хотя и не показываете этого другим.
8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.
9. Решая неприятные проблемы, вы выходите из себя и можете «наломать немало дров».
10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.
11. Вы всегда стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.
12. Не стесняетесь при необходимости обращаться к другим людям за помощью или поддержкой.
13. Без необходимости вы не «выкладываетесь» полностью, предпочитая экономить свои силы.
14. Вы часто удивляетесь, что наиболее правильным является то решение, которое первым пришло вам в голову.

15. Иногда вы предпочитаете заняться чем угодно, лишь бы забыть о неприятном деле, которое нужно делать.
16. Для достижения своих целей вам часто приходится «подыгрывать» другим или подстраиваться под других людей (несколько «кривить душой»).
17. В определенных ситуациях вы ставите свои личные интересы превыше всего, даже если это пойдет во вред другим.
18. Как правило, препятствия для решения ваших проблем или достижения желаемого сильно выводят вас из себя, можно сказать, что они просто бесят вас.
19. Вы считаете, что в сложной ситуации лучше действовать самому, чем ждать, когда ее будут решать другие.
20. Находясь в трудной ситуации, вы раздумываете о том, как поступили бы в этом случае другие люди.
21. В трудные минуты для вас очень важна эмоциональная поддержка близких людей.
22. Считаете, что во всех случаях лучше «сечь и более раз отмерить, прежде чем отрезать».
23. Вы часто проигрываете из-за того, что не полагаетесь на свои предчувствия.
24. Вы не тратите свою энергию на разрешение того, что, возможно, само по себе рассеется.
25. Вы позволяете другим людям думать, что они могут повлиять на вас, но на самом деле вы — крепкий орешек и никому не позволяете манипулировать собой.
26. Вы считаете, что полезно демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета.
27. Вас можно назвать вспыльчивым человеком.
28. Вам бывает достаточно трудно ответить отказом на чьи-либо требования или просьбы.
29. Вы полагаете, что в критических ситуациях лучше действовать сообща с другими.
30. Вы считаете, что на душе может стать легче, если поделиться с другими своими переживаниями.
31. Ничего не принимаете на веру, так как полагаете, что в любой ситуации могут быть «подводные камни».
32. Ваша интуиция вас никогда не подводит.
33. В конфликтной ситуации вы убеждаете себя и других, что проблема «не стоит и выеденного яйца».

34. Иногда вам приходится немного манипулировать людьми (решать свои проблемы, невзирая на интересы других).
35. Вам бывает очень выгодно поставить другого человека в неловкое и зависимое положение.
36. Вы считаете, что лучше решительно и быстро дать отпор тем, кто не согласен с вашим мнением, чем «тянуть кота за хвост».
37. Вы легко и спокойно можете защитить себя от несправедливых действий со стороны других, в случае необходимости или в ситуации эмоционального давления сказать «нет».
38. Вы считаете, что общение с другими людьми обогатит ваш жизненный опыт.
39. Вы полагаете, что поддержка других людей очень помогает вам в трудных ситуациях.
40. В трудных ситуациях вы долго готовитесь и предпочитаете сначала успокоиться, а потом уже действовать.
41. В сложных ситуациях лучше следовать первому импульсу, чем долго взвешивать возможные варианты.
42. По возможности вы предпочитаете избегать решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия.
43. Для достижения своих заветных целей не грех и немного по лукавить.
44. Вы ищете слабости других людей и используете их со своей выгодой.
45. Грубость и глупость других людей часто приводят вас в ярость (выводят вас из себя).
46. Вы испытываете неловкость, когда вас хвалят или говорят комплименты.
47. Вы считаете, что совместные усилия с другими принесут больше пользы в любых ситуациях (при решении любых задач).
48. Вы уверены, что в трудных ситуациях вы всегда найдете понимание и сочувствие со стороны близких людей.
49. Вы полагаете, что во всех случаях нужно следовать принципу «тише едешь, дальше будешь».
50. Действие под влиянием первого порыва всегда хуже, чем трезвый расчет.
51. В конфликтных ситуациях предпочитаете найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя другим заняться реше-

нием проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места.

52. Вы полагаете, что хитростью можно добиться порою больше, чем действуя напрямую.

53. Цель оправдывает средство.

54. В значимых и конфликтных ситуациях вы бываете агрессивным.

Ключ:

Субшкала	Номера утверждений
Ассертивные действия	1, 10, 19, 28*, 37, 46*
Вступление в социальный контакт	2, 11, 20, 29, 38, 47
Поиск социальной поддержки	3, 12, 21, 30, 39, 48
Осторожные действия	4, 13, 22, 31, 40, 49
Импульсивные действия	5, 14, 23, 32, 41, 50*
Избегание	6, 15, 24, 33, 42, 51
Непрямые действия	7, 16, 25, 34, 43, 52
Асоциальные действия	8, 17, 26, 35, 44, 53
Агрессивные действия	9, 18, 27, 36, 45, 54

Примечание. Вопросы, отмеченные звездочкой (*), подсчитываются в обратном порядке.

Обработка и интерпретация результатов:

В соответствии с «ключом» подсчитайте сумму баллов по каждой строке, которая отражает степень предпочтения той или иной модели поведения в сложной (стрессогенной) ситуации.

Опросник содержит девять моделей преодолевающего поведения: ассертивные действия, вступление в социальный контакт, поиск социальной поддержки, осторожные действия, импульсивные действия, избегание, манипулятивные (непрямые) действия, асоциальные действия, агрессивные действия.

Анализ результатов проводится на основании сопоставления данных конкретного человека по каждой из субшкал со средними значениями моделей преодоления в исследуемой (профессиональной, возрастной и др.) группе. В результате сравнения индивидуальных и среднегрупповых показателей делается заключение о сходстве или различиях преодолевающего поведения дан-

ного индивида относительно исследуемой категории людей. Для интерпретации индивидуальных особенностей преодолевающего поведения данные конкретного реципиента могут быть сопоставлены с данными, представленными в табл. 2.

Таблица 2. Показатели стратегий преодолевающего поведения

№	Стратегии преодоления	Модель поведения (действия)	Степень выраженности преодолевающих моделей		
			низкая	средняя	высокая
1.	Активная	Ассертивные действия	6–17	18–22	23–30
2.	Просоциальная	Вступление в социальный контакт	6–21	22–25	26–30
3.	Просоциальная	Поиск социальной поддержки	6–20	21–24	25–30
4.	Пассивная	Осторожные действия	6–17	18–23	24–30
5.	Прямая	Импульсивные действия	6–17	16–19	20–30
6.	Пассивная	Избегание	6–13	14–17	18–30
7.	Непрямая	Манипулятивные действия	6–16	18–23	24–30
8.	Асоциальная	Асоциальные действия	6–14	15–19	20–30
9.	Асоциальная	Агрессивные действия	6–13	14–18	19–30

Практикум

Задачи:

- Развить умение понимать истинный смысл агрессивного высказывания.
- Отработать умение находить общее между собой и партнером и сообщать ему об этом.
- Отработать умение снимать напряжение при помощи медитации.
- Научиться информировать партнера о своих чувствах, снижать его напряжение и регулировать собственные эмоциональные состояния.
- Развить умение использовать более почтительные формулировки для вербализации эмоциональных состояний.
- Развить умение снижать эмоциональное напряжение с помощью юмористических метафор.
- Познакомиться с физическими упражнениями снятия напряжения.

- Научиться искать адекватные способы саморегуляции в эмоционально напряженных ситуациях.
- Освоить способы профилактики возникновения эмоционального напряжения.

Притча

Жил-был мальчик с плохим характером. Его отец дал ему сумку с гвоздями и сказал, что каждый раз, когда он будет терять самообладание, он должен забивать один гвоздь в забор. В первый день мальчик забил в забор 37 гвоздей.

За следующие несколько недель, когда он стал учиться управлять своей злостью, количество забиваемых гвоздей понемногу сократилось. Мальчик открыл для себя, что легче сдерживать свой характер, чем вколачивать гвозди в забор. Наконец пришел день, когда мальчик ни разу не терял контроль над собой.

Он сказал об этом своему отцу, и тот предложил вытаскивать один гвоздь каждый день, в который ему удастся держать себя в руках. Проходили дни и, наконец, подросток смог сказать своему отцу, что все гвозди вытасчены. Отец взял сына за руку и подвел к забору. Он сказал:

— Ты хорошо поработал, сын, но посмотри на дыры в заборе. Забор раньше таким не был. Когда ты говорил слова в злости, они оставляли раны в душах людей, подобные этим. Ты можешь воткнуть нож в человека и вытащить его. И не важно, как много раз ты скажешь «Извините», рана останется. И часто раны от слов тяжелее физических.

Задание 1

Цель данного задания — научиться распознавать истинный смысл сообщения партнера, который скрывается за агрессивным выпадом, и потренироваться не реагировать на агрессию, а воспринимать агрессивную форму послания как важный сигнал.

Прочитайте следующую историю:

Это было в 1991 году. Моему сыну исполнилось 4 года и он начал посещать художественную студию при Дворце творчества. Это была студия нового времени и нового стиля. Детям предоставлялась полная свобода самовыражения. Они занимались танцами, пением, живописью, даже элементами театральной игры. Это была студия для «домашних детей», которых родители пестовали. Поэтому на первых порах родителям разрешалось присутствовать на занятиях, пока дети не привыкнут.

Особенно удивительными по своей творческой атмосфере были занятия с молодой театральной художницей. На одном из самых первых занятий я с наслаждением наблюдала, как мой ребенок за отдельным столом творил что-то с помощью кистей и красок... Преподавательница живописи, тонкая с удивительным артистичным лицом, в очках, с тихим, но интонационно выразительным голосом, переходила от стола к столу, что-то говорила детям, обсуждала с ними...

И вдруг эта удивительная атмосфера благоговения перед творчеством была резко нарушена одним из мальчиков. Он немного косил и был самым младшим и самым неуправляемым из всех. Этот мальчик вдруг неожиданно яростно закричал:

— Я вас сдам в милицию!

Наступила напряженная пауза. Мне было страшно, что сейчас нарушится «новое время», «новый стиль» и новый подход и все будет как всегда: учительница начнет выговаривать мальчику, его матери, начнется обычное: «Как ты смеешь?!», «Прекрати немедленно!» и т. п.

Но художница держала паузу, в задумчивости глядя на этого мальчика. Она как будто решала про себя какую-то задачу. Наконец, она с обычным для нее спокойствием произнесла:

— Ты имеешь в виду, Женя, что я давно к тебе не подходила?

— Да... — безо всякой агрессивности ответил мальчик.

Преподавательница подошла к Жене и стала с ним что-то обсуждать. Удивительная атмосфера была восстановлена.

Это был настоящий урок. Ответить не на агрессивный выпад, а на боль, которая его вызвала — это требует выдержки, ума и настоящей заинтересованности в партнере как личности.

Вспомните, как кто-то обращался к вам с возмущенными репликами. Постарайтесь проникнуть в их суть. Что на самом деле этот человек имел в виду? Чего он хотел? Чего добивался?

Например, агрессивное возмущение:

«Почему, когда я приезжаю в Москву, мне всегда говорят: „Как вам не повезло с погодой!“ Или наоборот: „Как вам повезло с погодой?!“»

Интерпретация 1. Вы имеете в виду, что погода для вас не имеет значения?

Интерпретация 2. Вы имеете в виду, что хотели бы услышать что-то не о погоде?

Интерпретация 3. Вы имеете в виду, что если говорят о погоде, то больше не о чем говорить, а значит, люди не знают, о чем с тобой говорить, не понимают тебя?

Интерпретация 4. Вы имеете в виду, что люди в Москве предпочитают соблюдать светскую дистанцию с тобой?

Запишите все догадки и потом проанализируйте их. Важно подчеркнуть правомочность каждой из них, даже если некоторые окажутся совсем далекими от того, что хотел сказать партнер по общению. Какие-то интерпретации могут многое объяснить. Неожиданные интерпретации дают информацию о том, как ваши слова могут быть поняты, а это, несомненно, имеет важное значение.

Выполняйте задание каждый раз, когда встречаетесь с агрессивной в ваш адрес.

Самоанализ:

- Что помогает точно понять истинный смысл высказывания другого человека?
- Как лучше реагировать на агрессивное высказывание партнера?

Задание 2

Вспомните кого-либо, кто проявил к вам недоброжелательное отношение. Напишите на листке максимум вариантов того, что может объединять вас с этим человеком.

Придумайте ответ на вопрос или претензию партнера, акцентируя внимание на общности между вами.

Существуют различные способы регуляции эмоционального напряжения (табл. 3).

Таблица 3. Способы регуляции эмоционального напряжения

Снижающие напряжение	Повышающие напряжение
Подчеркивание общности с партнером (сходство целей, интересов, мнений, личностных черт и др.)	Подчеркивание различий между вами и партнером
Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах	Принижение партнера, негативная оценка его личности, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего
Вербализация эмоционального состояния: своего; партнера	Игнорирование эмоционального состояния: своего; партнера

Снижающие напряжение	Повышающие напряжение
Проявление интереса к проблемам партнера	Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
Предоставление партнеру возможности высказаться	Перебивание партнера
В случае вашей неправоты немедленное признание ее	Оттягивание момента признания своей неправоты или ее отрицание
Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации	Поиск виноватых, обвинение партнера
Обращение к фактам	Переход на «личности»
Спокойный и уверенный темп речи	Резкое ускорение речи
Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	Избегание пространственной близости и контакта глазами

Подчеркивание значимости — это выражение восхищения другим человеком, признание его заслуг и достижений. Это не комплимент, который может быть лестью, а вариант позитивной констатации факта с некоторым эмоциональным дополнением:

- «Ты знаешь, твоя идея мне показалась очень ценной»;
- «Да, вот это работа! Супер!»;
- «Твоя молниеносность меня поражает!»;
- «Я горжусь твоим успехом как своим личным достижением».

Продумайте, какие заслуги и достижения и положительные качества есть у партнера, и сформулируйте ответ на претензии с учетом их.

Самоанализ:

- Удалось ли вам найти нечто объединяющее вас с партнером?
- Было ли это истинно общим или вызвало отрицание у партнера?
- В каких ситуациях можно использовать данный прием для снятия напряжения?

Задание 3

Проведите медитацию-визуализацию «Судно, на котором я плыву» (автор И. Вачков).

Попросите кого-либо прочитать вам ее текст, а сами постарайтесь точно выполнять задания, которые в ней прозвучат.

Текст медитации:

Устройтесь поудобнее, займите такое положение, которое кажется вам наиболее комфортным. Закройте глаза и до конца медитации не открывайте их и не шевелитесь.

Ваше тело начинает постепенно расслабляться. Вы чувствуете, как исчезает напряжение в мышцах. С каждым произносимым словом каждый мускул тела все больше наполняется ощущением покоя и приятной вялости. Ваше дыхание ровное, спокойное. Воздух свободно заполняет легкие и легко покидает их. Сердце бьется четко, ритмично. Обратите свой внутренний взор к пальцам правой руки. Кончики пальцев правой руки как будто касаются поверхности теплой воды. Вы чувствуете пульсацию в кончиках пальцев. Возникает ощущение, что рука постепенно погружается в теплую воду. Эта волшебная вода оmyвает вашу правую кисть, расслабляет ее и подымается вверх по руке... До локтя... Еще выше... Вот уже вся ваша рука погружается в приятную теплоту, расслабляется... По венам и артериям правой руки бежит свежая обновленная кровь, даруя ей отдых и питая новыми силами... Дыхание ровное, спокойное. Сердце бьется четко, ритмично... А теперь ваш внутренний взор обращается к пальцам левой руки.

(Текст, приведенный выше, полностью повторяется для левой руки. В конце обязательно дать установку относительно дыхания и сердца.)

Обратите луч своего внимания к ногам. Ступни расслабляются. Они чувствуют приятное тепло, напоминающее тепло от огня, горящего в камине. Ощущение такое, как будто ваши ноги стоят на каминной решетке. Доброе, ласковое тепло подымается по ногам вверх, даруя живительное расслабление и отдых мышцам... Напряжение исчезает... И вот уже мышцы ног расслабляются — от кончиков пальцев до бедра... Дыхание ровное, спокойное. Сердце бьется четко, ритмично...

Есть еще один источник тепла в вашем теле. Он — в районе солнечного сплетения. Слово маленькое солнышко пропитывает своими животворящими лучами ваши внутренние органы и дарит им здоровье, помогает лучше функционировать... Расправляются, расслабляются мышцы живота и груди... По всему телу распространяется приятное расслабляющее тепло, которое создает ощущение покоя и отдыха... Исчезает напряжение в плечах, в шейном отделе, в нижней части затылка... Вы чувствуете, как скопившееся здесь напряжение растворяется и исчезает... Уходит... Если вы лежите, то ваша спина ощущает добрую силу земли через поверхность, на ко-

торой вы лежите... Эта сила позволяет вам расслабиться и вливает в ваше расслабленное тело новую, свежую энергию... Дыхание ровное, спокойное. Сердце бьется четко, ритмично...

Теперь ваш внутренний мир обращается к лицу. Расслабляются мышцы лица... Уходит напряжение из скул... Из челюстей... Губы становятся мягкими и податливыми... Разглаживаются морщинки на лбу... Веки перестают подрагивать... Они просто сомкнуты и неподвижны... Все мышцы лица расслаблены... Легкий, прохладный ветерок омывает ваше лицо... Он приятен и добр — этот воздушный поцелуй... Воздух несет вам свою целебную энергию... Дыхание ровное, спокойное. Сердце бьется четко, ритмично...

Все ваше тело наслаждается полным покоем... Напряжение спадает, растворяется, уходит... Усталость улечивается... Вас наполняет сладостное ощущение отдыха, расслабленности, покоя... Покоя, наполняющего вас новыми силами, свежей и чистой энергией...

Вы расслаблены и свободны. Вы можете оказаться там, где вам хочется быть. Там, где вам хорошо. Для кого-то, может быть, это собственный дом, для кого-то — это уголок двора, где он прятался в детстве. А для кого-то — просто полянка в летнем лесу, где можно валяться в траве и увидеть над собой ослепительную голубизну... Побудьте немного в этом месте. Напитайтесь позитивной энергией этого дорогого для вас места...

А теперь пойдем дальше... Вы не торопясь идете по дороге и вот уже слышите шум моря — волны накатываются на берег и снова отбегают. И этот звук нельзя спутать ни с чем. Еще поворот, и перед вами во всю ширь, в полмира — вечно подвижная поверхность моря. Звук прибоя здесь слышен гораздо отчетливей, вы чувствуете на губах соленый привкус брызг и видите порт, полный кораблей. Каких только судов здесь нет! Смешались времена и страны в этом волшебном порту. Тут и огромные современные океанские лайнеры, и индейские пироги, выдолбленные из ствола дерева, и древнегреческие челноки, и галеоны испанских конкистадоров, и пиратские шхуны, и катера, и яхты, и рыбацкие баркасы, и изящные бригантинны, и плоскодонки, и катамараны. Вплоть до атомоходов, авианосцев и «Наутилуса» капитана Немо...

Вы идете вдоль пирсов и любуетесь всем этим разнообразием форм, красок, оснасток. Знайте, что любое из этих судов может стать вашим. Выберите себе то, что наиболее подходит вам, что нравится вам, что отвечает вашим потребностям и представлениям о нужном именно вам судне... Осмотрите внимательно то, что вы выбрали. Это громадный фрегат или обычная парусная лодка? А может быть легкий моторный катер? Какова форма этого судна?

Обтекаемая, устремленная вперед, рассчитанная на скорость? Или это тяжеловесная, но прочная конструкция, способная выдержать любой шторм? В какой цвет окрашены борта вашего судна? Есть ли у него якорь? А может быть, он вам совсем не нужен? Прочитайте надпись на борту корабля. Каково его название? Какими буквами написано это название?

Взойдите на ваше судно. Кто встречает вас там? Или на борту никого нет? Как выглядит встречающий? Прислушайтесь: он что-то говорит вам... Осмотрите судно изнутри. Если это достаточно большой корабль, не торопясь обойдите его. Загляните в каюты и в рубку... Подымитесь на капитанский мостик... Прогуляйтесь по палубам, спуститесь в трюм... Что вы увидели во всех этих частях своего судна? Зайдите в каюту, которую будете занимать вы. Или просто определите какое-то место для себя на своем судне. Посмотрите — здесь лежит сложенный в несколько раз лист бумаги. Разверните его. Это карта. На ней обозначена цель вашего первого плавания. Что это за цель? Есть ли название пункта назначения?

Отправляйтесь в свое плавание. Ваше судно покидает порт... Все дальше и дальше берег... Вот уже и скрылись за горизонтом верхушки самых высоких мачт кораблей, оставшихся в порту. Вы в море на своем судне, вы сами выбрали свой путь в этом безбрежном морском пространстве... Вы двигаетесь к своей цели... Далеко ли она? Что вас ждет на пути? Не знаю... Сейчас вы увидите продолжение своего фильма о собственном плавании. Смотрите...

Но пора сделать остановку в нашем плавании. Направьте свое судно в ближайшую гавань... Вот и завершается на сегодня ваше путешествие. Вы спускаетесь по трапу. Прежде чем уйти, оглянитесь, посмотрите еще раз на свое судно, запомните, каким вы оставляете его сегодня. Наверное, вы еще не раз будете возвращаться на него, чтобы продолжить и дальше свое плавание. Помните, что оно будет всегда ждать вас у пирса... Вы уходите дальше и дальше от своего судна... И вновь переноситесь сюда, в эту комнату, начинаете ощущать свое тело...

Сейчас я начну считать от семи до одного. С каждой следующей цифрой вы станете все больше выходить из состояния расслабленности — вплоть до того момента, когда я назову цифру «один» и вы встанете отдохнувшими, бодрыми, полными новых сил и энергии.

(С этого момента голос читающего текст должен также становиться более бодрым, звучным, эмоциональным. Однако спешить здесь не нужно.)

Итак, семь... Вы чувствуете, как к вам возвращается ощущение собственного тела... Вялость и апатия отступают. Вы начинаете воз-

вращаться в свое нормальное состояние. Шесть... Ваши мышцы наполняются силой и энергией... Вы пока неподвижны, но пройдет несколько мгновений, и вы сможете легко встать и начать двигаться... Пять... Сохраняется состояние спокойствия, но оно начинает наполняться ощущением силы и возможности действовать... Расслабленность заменяется собранностью... Четыре. Вы чувствуете, что окончательно пришли в себя и уже готовы к проявлению активности. Бодрость и энергия все больше наполняют вас... Три. Пошевелите ступнями. Вы полностью чувствуете свои ноги и способны легко напрячь мышцы. Пошевелите пальцами рук. Медленно сожмите пальцы в кулак. Два. Не открывая глаз, поверочайте головой. Вы бодры, наполнены силой и энергией. Вы хорошо отдохнули. Вы спокойны и уверены в себе. Один. Открыли глаза. Вставайте. Не делайте это слишком быстро.

Задание 4

Задумайтесь, как люди сообщают друг другу о том, что их волнует, как выражают свои чувства, и что говорят, когда хотят описать состояние своего партнера. При этом под категорию чувств попадают любые эмоции и эмоциональные состояния, например сосредоточенность.

Говоря о своих переживаниях, мы часто используем такие формулы:

- «Я удивлен...»;
- «Я огорчен...»;
- «Меня тревожит...»;
- «Мне неуютно...»;
- «Меня угнетает...»;
- «Я сожалею, что не могу помочь вам...».

Вербализация чувства — это избавление от него.

Гораздо труднее описывать чувства партнера. Иногда формулировки вроде: «Вы возмущены» или «Вы взволнованы» могут звучать как издевательство и провоцировать у партнера усиление негативной реакции. Более эффективна «косвенная» вербализация чувств, например:

- «Я согласен, что это может вызвать протест»;
- «Я согласен, что это вызывает дискомфорт»;
- «Я согласен, что такой поворот дела вызывает неприятные чувства»;
- «Да, это, конечно, огорчительно».

В вербализации чувств предпочтительнее использовать термины, которые указывают на определенный уровень уважения и самоуважения, бережно-почтительного отношения к партнеру и к самому себе. Сравним два вида формулировок в табл. 4.

Таблица 4. Вербализация чувств

Менее уважительные	Более уважительные
Вы не понимаете — я не понимаю	Вы удивлены — я удивлен
Вы в депрессии — я в депрессии	Вы огорчены — я огорчен
Вам неприятно — мне неприятно	Вам неуютно — мне неуютно
Вам противно — мне противно	Вы возмущены — я возмущен
Вы нервничаете — я нервничаю	Вас беспокоит — меня беспокоит
Вам обидно — мне обидно	Меня задевает — вас задевает
Вас бесит — меня бесит	У вас вызывает протест — у меня вызывает протест
Вы злитесь — я злюсь	Вы сердиты — я сердит
Вы боитесь — я боюсь	Вы опасаетесь — я опасуюсь

Вспомните ситуации, когда кто-либо или вы сами проявили какую-то сильную негативную эмоцию или агрессию. Подумайте, как можно ответить партнеру, используя уважительную форму вербализации своих чувств или чувств партнера.

Самоанализ:

- Было ли это сделано почтительно?
- Какие формулировки оказались наиболее эффективными?
- В каких ситуациях, на ваш взгляд, данное умение будет наиболее эффективным?

Задание 5

Часто удачная метафора помогает снизить агрессивный настрой между участниками общения. Например, на вопрос вашего партнера: «Почему вы оттягиваете процесс подписания?» вы можете ответить: «Я чувствую себя как бабочка, которую протыкают иголкой, назначив ей место на планшете... А она еще хочет летать...».

Потренируйтесь в подборе таких метафор к фразам, которые были высказаны в ваш адрес в прошлом. Попробуйте подбирать метафоры сразу при разговоре с партнером.

Самоанализ:

- Каковы возможности метафорического ответа на чужое нападение?
- Меняется ли эмоциональное напряжение при использовании метафор?

Задание 6

Выпишите 3–5 видов деятельности, при выполнении которых вы хорошо себя чувствуете.

Попытайтесь ответить на следующие вопросы по каждому из записанных вами вариантов:

- Выполняется ли данный вид деятельности вместе с другими людьми или она осуществляется в одиночестве?
- Где выполняется данный вид деятельности, каковы окружающие факторы, какие из них помогают вам, а какие мешают осуществить эту деятельность?
- Имеет ли данный вид деятельности внешний или внутренний фокус (то есть требует ли она больше внимания за внешними событиями или предполагает внутреннее сосредоточение)?
- Является ли эта деятельность преимущественно визуальной (зрительной), аудиальной (звуковой) или кинестетической (связанной с телесными ощущениями, ощущениями движения, мышечного напряжения, дыхания, сердцебиения и т. п.)?
- Требуется ли данному виду деятельности каких-либо материальных условий, средств, реквизитов?
- Какие из ваших органов чувств получают преимущественный отдых во время этой деятельности?
- Какие аргументы и контакты с другими людьми вам нужны, чтобы заняться данным видом деятельности?

Ответив на вопросы, найдите значимые компоненты, которые дают вам удовлетворение от занятий данным видом деятельности. Запишите и сравните их с компонентами, которые дают удовлетворение в других видах деятельности.

Результатом этого задания, как правило, является осознание того, что можно получать удовольствие не только от одного-двух любимых дел, а от многих других тоже, а, следовательно, и того, что у вас имеется гораздо больше возможностей и ресурсов для восстановления своих сил, чем вы могли подумать об этом.

Выполнение этого задания можно продолжить, подумав и записав, какое удовлетворение и пользу вы получаете в нейтральных

видах деятельности и, возможно, в видах деятельности, которые вы не любите.

Самоанализ:

- Как можно использовать данную технику для снятия эмоционального напряжения?
- В каких ситуациях она будет наиболее эффективна?

Задание 7

Выполните следующие физические упражнения:

- сделайте несколько плавных вращений глазами — трижды в одном направлении и столько же в другом;
- зафиксируйте свое внимание на отдаленном предмете, а затем переключите его на близкий предмет — 3 раза;
- нахмурьтесь, напрягая окологлазные мышцы, а потом расслабьтесь — 2 раза;
- сымитируйте зевоту (способствует расслаблению нижней челюсти);
- расслабьте шею, сначала покачав головой — 3 раза, а затем медленно поворачивайте голову из стороны в сторону — 5 раз;
- поднимите максимально плечи и затем медленно опустите их — 3 раза;
- расслабьте запястья и сделайте ими круговые движения — 5 раз в одну сторону, 5 раз — в другую;
- сожмите и разожмите кулаки, расслабляя кисти рук — 3 раза;
- сделайте три глубоких вдоха и выдоха и прогнитесь в позвоночнике вперед-назад и из стороны в сторону — по 2 раза;
- напрягите и расслабьте мышцы ягодиц — 3 раза;
- напрягите и расслабьте икры ног — 3 раза;
- поднимитесь на носки, опуститесь на полную ступню и перенесите тяжесть тела на пятки — 3 раза.

Задание 8

Вспомните сотрудника, с которым вам приятно работать. Далее проанализируйте, почему этот сотрудник является приятным, что именно в нем вызывает у вас положительные эмоции.

Вспомните сотрудника, с которым неприятно работать. Проанализируйте, почему он вызывает в вас такие чувства.

Продумайте возможности нейтрализации собственных неприятных ощущений во время взаимодействия с неприятным сотрудником.

Какие способы саморегуляции вам удалось подобрать в конкретной ситуации?

Самоанализ:

- Какие способы саморегуляции оказались наиболее приемлемыми для вас?
- Оцените свои возможности применения выделенных способов саморегуляции.

Задание 9

Вспомните какую-либо стрессовую ситуацию из вашей жизни с негативными последствиями. Разработайте возможные способы предупреждения возникновения подобной ситуации (внешние и внутренние действия).

Эту работу можно повторить несколько раз, используя разные сюжеты проблемных ситуаций.

Самоанализ:

- Открыли ли вы для себя возможности предупреждения сложных ситуаций?
- Какие трудности возникли при поиске способов предупреждения негативных эмоций?
- Какие выводы вы сделали для себя по обсуждаемому вопросу?

Задание 10

Произведите релаксацию по методу Бенсона.

По мнению Бенсона, регулярное пребывание в состоянии релаксации может являться антистрессовым механизмом — защитой от стрессов и их вредных последствий. Это состояние может вызываться как с помощью медитации, так и другими способами: ауто-тренингом, последовательной реакцией, гипнозом.

В существующих техниках медитации Бенсон выделил четыре основных элемента:

- 1) спокойная обстановка;
- 2) объект сосредоточения — им может быть слово, звук. Действенным является и последовательное сосредоточение на ощущениях напряжения и расслабления мышц, на вдохе и выдохе;

- 3) пассивное отношение — освобожденность разума от мыслей, целей, опустошенность без напряжения;
- 4) удобная поза — рекомендуется сидячая, чтобы не заснуть. Главное — комфорт и возможность расслабиться.

Итак:

- Сядьте спокойно, в удобной позе.
- Закройте глаза.
- Расслабьте все мышцы, начиная с мышц ног и кончая мышцами лица; сохраняйте состояние расслабленности.
- Дышите через нос. Осознайте свое дыхание. После выдоха произнесите про себя слово «один». Например, вдох... выдох — «один», вдох... выдох — «один» и т. д. Дышите легко и естественно.
- Сохраняйте принятую позу от 10 до 20 минут. Когда вы закончите медитацию, посидите еще несколько минут — сначала с закрытыми, потом с открытыми глазами.
- Не беспокойтесь о том, насколько успешно и глубоко вы достигаете релаксации, не мучайтесь и не напрягайтесь — позвольте возникать релаксации в своем темпе. Когда вы отвлекаетесь, то постепенно, по мере повторения, релаксация будет возникать легче. Применяйте эту технику 1–2 раза в сутки в любое время, но не ранее, чем через два часа после еды.

Ощущения во время релаксации, по Бенсону, у разных людей различны. Большинство испытывают чувство покоя и расслабления. У немногих отмечаются экзотические чувства, возникает ощущение удовольствия, отдыха, хорошего самочувствия. У некоторых не возникает никаких ощущений.

Во время тренировок можно менять по своему усмотрению отдельные компоненты релаксации. Так, одни люди нуждаются в полной тишине, другие предпочитают практиковать релаксацию в транспорте. Некоторые стремятся релаксировать в одно и то же время в определенном месте. Это не обязательно.

ТЕМА 3

Формирование уверенного поведения

Одним из важнейших качеств преуспевающего руководителя, по мнению специалиста по психологии менеджмента Р. Стоцилла, является уверенность в себе. Многие авторы именно этому качеству приписывают определяющую роль в успехе руководителя.

С одной стороны уверенность в себе является личностной чертой, которая зависит от многих психофизиологических особенностей человека. Но с другой — уверенное поведение — тренируемый навык.

Способность выступать на собраниях, высказывать свою точку зрения, отдавать распоряжения, требовать их выполнения, быть жестким, но не наглым и агрессивным, критиковать, просить, отказывать, вести переговоры, противостоять манипулятивному воздействию чаще всего вызывает затруднения и как следствие напряжение, считают тренеры А. Браткин, И. Скоробогатова. Именно поэтому уверенное поведение часто становится объектом воздействия психолога.

Наиболее детально в современной психологии исследована «поведенческая» сторона уверенности в себе. На отсутствие требуемого ситуацией поведения, как на одну из причин неуверенности в себе впервые обратил внимание профессор психологии университета Рутгерса в Принстоне (США) Арнольд Лазарус. Он предположил, что в основе данного качества может лежать недостаток способов поведения, которые должны обеспечивать полноценное овладение социальной реальностью (назван ученым «дефицитом поведения»), а также ригидность и неадаптивность небольшого количества поведенческих альтернатив. Лазарус так-

же выделил четыре группы навыков, которых, по его мнению, достаточно для полноценной жизнедеятельности, а, следовательно, — и для уверенности в себе: способность открыто говорить о своих желаниях и требованиях; способность говорить «нет»; способность открыто транслировать свои позитивные и негативные чувства; способность устанавливать контакты, начинать и заканчивать разговор.

Другой ученый — К. Келли — составил список основных прав человека, которые поддерживают его уверенность в себе, это: право на одиночество, право на независимость, право на успех, право быть выслушанным и принятым всерьез, право получить то, за что уплачено, право иметь права, то есть действовать уверенно, право отвечать отказом на просьбу, не считая себя при этом эгоистичным и не испытывая чувства вины, право обращаться с любыми просьбами, право делать ошибки и отвечать за них, право не самоутверждаться.

Уверенность в себе не следует путать с бесчувственностью и приписывать ей выражение только отрицательных эмоций. Важным условием развития уверенности в себе является способность к выражению положительного, заботливого отношения к другим.

Признаки уверенности.

Внешние:

- спокойный, прямой, «небегающий» взгляд;
- расслабленное тело без зажимов;
- звучный, нескованный голос;
- отсутствие суеты в движениях, эмоциях, фразах;
- смелое, без страха, формулирование своих желаний и настаивание на них;
- знание своих законных прав и умение отстаивать их.

Внутренние:

- готовность принимать решения;
- готовность отдавать распоряжения и требовать их выполнения;
- внутреннее спокойствие.

Мастера психологического тренинга В. Е. Альберти и М. Л. Эммонс выделили несколько моделей поведения, типичных для людей, действующих неуверенно, уверенно или агрессивно (табл. 5 — в ней же приведены наиболее очевидные чувства тех, по отношению к которым направлен тот или иной стиль поведения).

Таблица 5. Модели поведения людей, действующих неуверенно, уверенно или агрессивно

Неуверенное поведение	Агрессивное поведение	Уверенное поведение
Как действующее лицо		
Ущемляет свои интересы. Испытывает чувство душевной боли и беспокойства. Испытывает чувство неловкости и недовольство собой. Позволяет другим решать за себя. Не достигает желаемой цели	Ущемляет интересы других. Выражает свои чувства, ущемляя чувства других. Решает за других. Достигает желаемой цели, пренебрегая интересами других	Доволен собой. Выражает свои чувства. Испытывает чувство удовлетворения. Может достичь желаемой цели. Делает выбор для себя
Как лицо, по отношению к которому направлено поведение		
Испытывает чувства вины и гнева	Испытывает чувства обиды и унижения	Испытывает чувство удовлетворения

Право на уверенность в себе не означает необходимость быть уверенным при любых обстоятельствах. Уверенное поведение связано с высокой самооценкой. Уверенное поведение — это только одна из составляющих, указывающих на зрелость и самореализацию личности. (*«Бог в нас самих»*. Платон)

Самодиагностика

Тест «Оценка уверенности в себе»

Инструкция: Для оценки вашей уверенности в себе ответьте на следующие вопросы, давая положительный («да») или отрицательный («нет») ответ.

Вопросы:

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, хотя, в сущности, вы не переутомились?
2. Бывает ли с вами, что вы вдруг испытываете чувство неуверенности — заперли ли вы за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?

5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?
9. Неприятно ли вам, если вы обнаруживаете на своей одежде пятно и приходится в таком виде куда-то идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли с вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг отказываетесь от нее?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с собой?
14. Если вы пришли в ресторан один (одна), присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках, главным образом, тем, чего ожидают от вас другие?

Обработка и интерпретация результатов:

Поставьте по 1 баллу за утвердительные ответы на вопросы: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и за отрицательные ответы на вопросы: 7, 8, 9, 10, 13, 14. Подсчитайте количество набранных баллов.

0 баллов: вы в такой степени самоуверенны, что можно предположить вашу неоткровенность в ответах.

1–4 баллов: вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности в себе является не недостатком, а доказательством гибкости вашей психики.

5–8 баллов: у вас ярко выражена потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди почти всегда могут на вас положиться. Однако вы сами несколько скованы в выражении своих чувств из-за некоторой неуверенности в себе.

9–12 баллов: ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а такими, какими они соответствуют вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы изредка отваживаться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет крайне мало счастливых мгновений.

13–15 баллов: ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы, прежде всего, будете испытывать сомнения. Потребность устойчи-

вости, стабильности вполне понятна, но когда она вырастает до таких размеров, то малейшее изменение обстоятельств разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

Практикум

Задачи:

- Выделить характеристики уверенного поведения, провести самоанализ на предмет их наличия.
- Выработать умение выражать собственные требования в уверенной форме.
- Выработать умение настаивать на своем.
- Сформировать навыки позитивной самоинструкции и самоподкрепления.
- Осознать собственные права и ценность их отстаивания.
- Натренировать внешнюю и внутреннюю уверенность в себе.

Притча

К Ибн-Сине обращались за помощью в трудных ситуациях, когда другие врачи расписывались в собственном бессилии.

Однажды к нему привели женщину. Она была женой известного врача, но никто не мог помочь ей. У нее было заблокировано горло и она не могла глотать пищу уже несколько недель и очень ослабла. Мастер сказал ей: «Сейчас вы выпьете немного молока». Больная ответила: «Это невозможно. Все, что я пытаюсь выпить, мгновенно вылетает наружу!» Она сказала это с большой уверенностью. Но уверенность Мастера была несравнимо большей.

Больной женщине дали бутылку молока. Сделав глоток, она тут же с силой отторгла его. «Вот видите, я же Вас предупреждала!» — сказала она. Мастер же продолжал настаивать: «Но это смешно! Я уверен, что сейчас вы сможете проглотить немного молока. Попробуйте». Женщина сделала еще попытку, молоко тут же было отторгнуто. Но ей показалось, что небольшую порцию она все-таки проглотила. Мастер улыбнулся, подбодрил ее и сказал: «Я уверен, что прежде, чем вы уйдете отсюда, вы выпьете всю эту бутылку молока». Сказано это было с большой силой. Женщина, воодушевленная уверенностью Мастера и собственным успехом, понемногу выпила остаток молока.

Задание 1

Составьте таблицу наблюдения за своим поведением — в течение дня заносите в нее ваши мысли и действия в наиболее типичных для вас ситуациях; дайте оценку своему поведению: У — уверенное, А — агрессивное, П — пассивное, уступчивое, неуверенное (табл. 6).

Самоанализ:

- Подсчитайте количество проявлений уверенного, агрессивного, уступчивого поведения.
- Проанализируйте, в каких ситуациях проявляется каждый из трех типов поведения.

Таблица 6. Анализ своего поведения

Дата, время	Предпосылки	Поведение, мысли, чувства	Последствия, оценка
	Когда это произошло? С кем вы были? Что вы делали? Какие мысли и чувства были у вас в тот момент?	Какие мысли у вас возникли? Какие физические и эмоциональные ощущения у вас появились? Какие действия вы совершили (или избежали)?	Каков итог ситуации? Приятным или неприятным оказался для вас результат? Отмечались ли сиюминутные последствия? (Например, крик в момент гнева может принести временное облегчение, но после, как правило, возникает чувство вины.) Как вы можете оценить ваше поведение — как уверенное, агрессивное или уступчивое?
Например:			
Пн. 10-30	Начальник вручил мне кипу бумаг и велел подготовить отчет к обеду	Сжимаю зубы. Чувствую, как учащается пульс. Хочу сказать начальнику все, что о нем думаю, но молчу	Злюсь на себя за нерешительность. Боль в челюсти усиливается. Принимаю две таблетки анальгина. Поведение — уступчивое

Задание 2

Существует два способа поведения в сложной ситуации: 1) бегство (преодоление¹ трудностей внутри личности); 2) коммуникация (преодоление трудностей в поведении).

Время от времени каждый из нас оказывается ущемленным в своих правах. Выбирая бегство, мы не только не повышаем свою компетентность, но и не решаем проблему и получаем массу негативных последствий. Единственным конструктивным выходом из проблемной ситуации является вступление в коммуникацию, действие. Сравните по эффективности три способа поведения в ситуации предъявления требований. Чтобы лучше понять суть компетентного поведения, проанализируем сначала два крайних варианта поведения — неуверенное и агрессивное.

Ситуации для анализа:

- ❑ Вчера вы приняли квартальный отчет у своего сотрудника, бегло просмотрели бумаги и похвалили исполнителя за вовремя сданную и качественно выполненную работу. Сегодня утром, решив просмотреть отчет более внимательно, вы обнаруживаете в нем массу неточностей. Нужно вызвать сотрудника, которого вы вчера похвалили, и вернуть отчет на доработку. После его прихода вы говорите ему: ...
- ❑ Ваша секретарь постоянно звонит по телефону своим детям, расспрашивая, как они проводят день. Это уже стало у нее привычкой, поскольку она очень переживает, оставляя их одних дома. Обычно идет очень много звонков от клиентов, но телефон постоянно занят. Сегодня вы решаете поговорить с ней о прекращении всех внеслужебных звонков. Вы подходите к секретарю и говорите: ...
- ❑ Полчаса назад, проходя по коридору, вы видели трех сотрудников вашего отдела. Они курили и весело что-то обсуждали. Сейчас вы снова их видите на том же месте, хотя в отделе довольно много срочной работы. Вы подходите к ним и говорите: ...

Ваша инструкция: Постарайтесь как можно более точно представить, как будет вести себя в предложенных ситуациях агрессивно настроенный и стеснительный, неуверенный, застенчивый человек.

¹ Однако прорабатывание проблемы внутри себя не дает возможности решить ее во внешнем плане и не позволяет обсудить ее с другими людьми для выработки общего решения.

Разработайте «сценарий» и «текст роли» для агрессивного и неуверенного человека. Для этого постарайтесь ответить на вопрос: «Что, по-вашему, должен говорить или делать агрессивный (неуверенный) руководитель?» и вспомните знакомого агрессивного или неуверенного человека; опишите его поведение.

Ниже описаны разные ситуации. Подумайте, как бы вы повели себя в них. К какому типу можно отнести ваше поведение (агрессивное, неуверенное)?

- На совещании вы неожиданно осознаете, что ничего не поняли в технических характеристиках предлагаемого продукта. Поскольку решение о заключении договора с поставщиками необходимо принять на сегодняшнем совещании, вам всенепременно надо вникнуть во все подробности. Однако вам неудобно показать себя некомпетентным, но и необдуманную сделку заключать не хочется.
- Ваш главный уже несколько раз просил вас в рабочее время сделать для него несложную частную работу. На этот раз вы отказываетесь выполнить его просьбу.
- Вы уже довольно долго стоите в очереди на прием к городскому начальству, и сейчас к секретарю подходит незнакомый человек и пытается уговорить ее пропустить его на прием к начальству вне очереди. Вы вмешиваетесь в разговор и отказываетесь пропустить его.
- В комнате ожидания для клиентов двое мужчин лузгают семечки и при этом нецензурно бранятся. Вы требуете прекратить и то, и другое.
- Сегодня утром вы забрали в автосервисе свою машину. Через пару кварталов заглох мотор. Вы возвращаетесь в автосалон и добиваетесь возврата денег.
- В соседнем помещении один из сотрудников постоянно курит, подходя к окну. Это уже стало у него привычкой, хотя большинство сотрудников не курят. Сегодня табачный дым вам очень мешает работать, у вас разболелась голова. Вы настоятельно просите коллегу прекратить курить сейчас и впредь не курить в рабочем помещении.
- В соседнем офисе идет капитальный ремонт. Весь рабочий день вас сопровождает грохот. Сегодня у вас очень напряженный день. Вы звоните в соседний офис и просите их прекратить шуметь.
- В магазине на сдачу вам дают рваную купюру в 1000 рублей (для вас это большая сумма). Вы настаиваете на том, чтобы кассир заменил купюру, несмотря на его сопротивление.

- Ваш начальник имеет привычку критиковать вашу работу в присутствии ваших подчиненных. Это вас очень задевает, и однажды вы специально идете к нему в кабинет, чтобы он мог критиковать вас наедине.
- Вас вызывает к себе начальник и просит на месяц подменить сотрудника, который уходит в отпуск; вы — самый молодой руководитель подразделения. Вы отказываетесь, поскольку у вас совершенно другие профессиональные обязанности.

Продумайте свои слова в каждой из предложенных ситуаций в соответствии со следующими требованиями: будьте спокойны и определены, не давайте втянуть себя в дискуссию, как минимум три раза повторите свои требования.

Вспомните несколько официальных ситуаций, обладающих следующими признаками:

- партнеры не знакомы или малознакомы друг с другом;
- характер их взаимоотношений определен нормами делового общения (нормами поведения), их статусные позиции четко определены;
- партнеры заинтересованы в развитии отношений друг с другом, они не интересуют друг друга как личности;
- существуют нормы делового общения, регулирующие взаимоотношения участников ситуации.

Постарайтесь вспомнить именно такие ситуации, в которых когда-либо проявлялась или часто проявляется ваша неуверенность. Отметьте действия партнера, место, время, собственное поведение.

Теперь ваша задача как можно более точно воспроизвести в этих ситуациях уверенное поведение — отстоять свои интересы (или права).

Самоанализ:

- Удалось ли продемонстрировать уверенное поведение?
- Что может быть полезным при тренировке уверенного поведения?

Задание 3

Составьте перечень прав, которые, как вы считаете, нужно отстаивать всенепременно. Закончив эту работу, дополните список правами, отстаивание которых вы считаете желательным.

Назовите ситуации, в которых записанные вами права могут быть нарушены кем-либо другим? Бывает ли так, что вы сами ущемляете кого-то в этих правах?

Теперь познакомьтесь с компонентами умения отстаивания своих прав:

- четкое осознание своих прав;
- ясная позитивная самоинструкция;
- ясное изложение своих требований;
- короткое и четкое обоснование;
- контакт глазами;
- внутреннее спокойствие;
- громкий голос;
- устойчивость к провокациям;
- использование местоимения «я».

Отметьте те компоненты навыка, которые до сих пор вам удавались меньше всего, и которые вы хотели бы улучшить.

Проработайте в реальных ситуациях все компоненты навыка уверенного поведения, давая себе позитивную самоинструкцию, например: «Сегодня я попробую смотреть в глаза партнеру так часто, как это только возможно». Доведите навык до автоматизма.

Далее усложните задачу. Научитесь показывать партнеру по общению, что самоутверждение не означает для вас унижение другого. Ваша уверенность не должна быть воспринята как агрессивность. Поэтому, завершая разговор, найдите то, за что вы можете похвалить партнера, и сделайте это.

Задание 4

Запишите свой голос на магнитофон, послушайте его; проанализируйте запись:

- Насколько громко и четко вы говорите?
- Выдерживаете ли вы паузы?
- Изменяете ли вы модуляции голоса по своему желанию?
- Насколько приятен тембр вашего голоса?

Записывайте и слушайте себя столько раз, сколько потребуется, пока не останетесь довольны собой. Теперь попробуйте поговорить с кем-нибудь в таком режиме по телефону, а потом при живом общении.

Запомните три «голосовых» правила уверенного человека:

- Выделяйте в разговоре звук «Р». Весь секрет в заложенной в нем мощной энергетике.

- ❑ Держите громкость речи на одном уровне. Если вы начинаете фразу за здоровье, а кончаете за упокой, впечатление уверенного человека вам не произвести.
- ❑ Протягивайте гласные. Это признак того, что вы не торопитесь, ваши слова звучат веско, уверенно.

Задание 5

Уверенное поведение надо просто осваивать, приучать себя к нему. Опущенные плечи, тоскливый взгляд и брови домиком обеспечат вас массой проблем, трудностей, страхов, ужасов, неприятностей и прочими развлечениями. У тех же, кто привык держать осанку, имеет внимательный собранный взгляд, уверенные жесты — проблем меньше, а сил и позитива больше.

Уверенный человек — держит королевскую осанку, смотрит прямо, шагает спокойно, жестикулирует руками смело. Запомните: царственность начинается с королевской осанки — с прямой спины. Итак, для тренировки осанки выполните следующие упражнения:

- ❑ Разогнитесь. Подойдите к стене, прислонитесь к ней спиной и повторите ее плоскость, затем, сохраняя ровную спину, отойдите от стены. Когда получится в этом состоянии дышать и быть даже не напряженным — значит вы достигли требуемого эффекта. Итак, спина должна быть прямой, а плечи расправленными: развернутыми и расслабленными.
- ❑ Купите себе корону, для начала можно детскую, но лучше потяжелее. Водрузив ее на голову, прочувствуйте перемены: спина сразу распрямится, шея приобретет стержень, движения станут плавными, хотя бы для того, чтобы корона не сползала на уши.
- ❑ Положите на голову книгу средней тяжести, поставьте на ладони чашки с водой (можно придерживать их пальцами) и разведите руки немного в стороны. Теперь вы напоминаете очень изысканный торшер. Постоите в таком положении, чтобы почувствовать, как включаются именно те мышцы, которые вам нужны.

Самоанализ:

- ❑ Насколько тяжело было выполнять предложенные упражнения?
- ❑ Как изменилось внутреннее состояние при выполнении данных упражнений?

Задание 6

Походка — это привычный способ и стиль ходьбы. Она, с одной стороны, как и глаза, отражает душу человека: все зажимы, скованности, эмоции видны в походке. А с другой — формирует личность и характер человека.

Походка может быть:

- ❑ Свободной или зажатой. Зжатая походка порождает стеснительность, говорит о неуверенности и наличии проблем у человека. Здоровый же и благополучный человек ходит свободной походкой.
- ❑ Уверенной или неуверенной. Уверенная походка связана с ощущением «твердой земли под ногами», что «земля держит»; в ней отсутствуют покачивания из стороны в сторону; шаги всегда делаются вперед, то есть человек не пятится.

Сделайте следующие упражнения для формирования уверенной походки:

- ❑ Пройдите тяжелой походкой: каждая нога должна ступать весомо, с тяжестью и все тело должно двигаться весомо, тяжело.
- ❑ Пройдите легкой, невесомой походкой: ноги должны лететь сами собой, вы должны ощутить свою невесомость, легкое передвижение.
- ❑ Почувствуйте, что у вас нет твердой опоры под ногами — ноги вязнут, скользят, хочется найти надежную опору. А затем — под ногами горячая сковородка, ноги не стоят спокойно, переминаются, что-то ищут, «земля не держит».
- ❑ Почувствуйте твердую опору под ногами. «Земля держит». Стойте уверенно! Идете — уверенно! Каждая нога ступает уверенно. Вы уверенно идете вперед!
- ❑ Теперь вновь ощутите отсутствие опоры под ногами — а ваша походка вновь стала тяжелой: «Ничего не получается, все зря, ничего не выходит. Земля не держит, жить тяжело».
- ❑ А сейчас ваша походка тяжелая, но под ногами чувствуется твердая опора, «земля держит»: «Эй, кто там стоит на моем пути? С дороги! Моих сил хватит пройти любой путь, я пройду сам и еще протащу за собой всех, кого надо! Я массивен, я велик, я силен, я пробью любые препятствия, сумею подчинить себе все обстоятельства и добиться уважения к себе!».
- ❑ Вновь почувствуйте отсутствие опоры под ногами, а ваша походка стала легкой: «Ой, что я здесь делаю — не знаю. Я так, на ми-

нуточку забежал, только спрощу и убегу. И там интересно, и тут, а где мое место я не знаю. А вы не знаете? Вы-то большие и сильные, а я маленький и невесомый. Я никто и лечу туда, куда дует ветер. Если вы меня остановите, я буду мотаться там, где вы мне скажете».

- Ваша походка остается легкой, но появляется ощущение, что «земля вас держит». Под ногами появилась опора, ноги стоят уверенно, при этом в душе легкость и вы шагаете бодро вперед, сами выбираете свой путь: «Мое тело легкое и живое, плечи развернуты, хочется двигать руками, хочется идти вперед. У меня есть все основания верить, что я легко пройду любой путь и увлеку за собой всех замечательных людей. Жизнь прекрасна!»

Самоанализ:

- Менялось ли внутреннее ощущение при смене заданий в упражнении?
- Какое состояние для вас было наиболее комфортным?
- Можете ли вы ощущать себя комфортно при уверенной походке?

Задание 7

Рубка дров — на самом деле представляет собой отличное упражнение для выработки уверенности в себе. При этом рубить дрова не обязательно, достаточно смоделировать процесс:

- встаньте крепкими ногами, чуть расставьте их;
- примерьтесь, спланируйте удар заранее;
- сделайте свободный взмах (не к ближнему плечу, а свободно далеко за голову);
- произведите удар с оттяжкой, фиксируя голосовой выдох «Ха!»

Самоанализ:

- Изменилось ли ваше внутреннее состояние при выполнении этого упражнения?

Задание 8

Проведите самовнушение и используйте его для развития и превращения себя в позитивную, динамичную и полагающуюся во всем на себя личность.

Американский философ, психолог и журналист Наполеон Хилл рекомендует следующую формулу самовнушения (приводим формулу со своими небольшими изменениями):

1. Я знаю, что способен добиться своей цели, поэтому требую от себя настойчивых, упорных и непрерывных действий, направленных на достижение этой цели.
2. Я понимаю, что господствующие в моей голове мысли, в конце концов, претворятся в действия и трансформируются в реальность, и потому ежедневно я буду сосредоточиваться на задаче превращения себя в человека, каким хочу быть, мысленно представляя себя уже таким, и превращать свое представление в реальность с помощью практических дел.
3. Я четко разработал и зафиксировал описание моей конкретной цели в жизни на предстоящие десять тысяч дней. Я составил список дел на каждый год, которые я собираюсь осуществить, чтобы добиться жизненного успеха.
4. Я добьюсь успеха путем привлечения к себе сил, которые буду использовать, а также посредством сотрудничества с другими людьми. Я стимулирую других для оказания мне помощи, поскольку первым окажу им услугу. Я избавлюсь от ненависти, зависти, ревности и цинизма, культивируя любовь и уважение ко всем людям, поскольку знаю, что негативное отношение к другим никогда не принесет мне успеха. Я дам людям основания верить в меня, ибо я поверю в них и в самого себя.

Задание 9

Наше бессознательное не отличает реальную практику от воображаемой. Вымышленные события вызывают те же эмоции, что и действительные, оказывают на нас то же влияние, что и реальность.

Представьте невидимый круг диаметром около 60 см на полу примерно в полуметре от себя.

Зайдите в него и вспомните прекрасное время, когда вы были «на волне» успеха, когда максимально проявились все ваши способности. Все было хорошо, удача сопутствовала вам. Если трудно вспомнить свою историю, вы можете воспользоваться историей героя кинофильма или легенды, которым восхищаетесь.

Развивайте полную визуальную (зрительные образы), аудиальную (звуковые, слуховые образы) и кинестетическую картину этого состояния. Отметьте для себя и запомните то, как вы видите, слышите и чувствуете окружающий мир в ситуации успеха. Как

особо уверенно звучит ваш голос, как особенно устойчива и горда осанка. Почувствуйте, как вы наполняетесь гордостью.

Теперь выйдите из круга и вернитесь в нейтральное состояние. Запомните все ваши ощущения, которые вы испытали, находясь в «круге уверенности»: особенные характеристики звуков, краски зрительных образов, исключительные ощущения в теле в состоянии успеха. Отныне этот комплекс может стать вашим ключом к уверенности в себе — каждый раз, когда возникнет ситуация, требующая от вас уверенности, мысленно входите в тот круг, чтобы вспомнить ощущения самоуспеха.

Время — самое дорогое достояние человека после его семьи и друзей. Время, потраченное с толком, приближает человека к самореализации его потенций и, следовательно, делает его счастливым... Воистину, тот, кто владеет своим временем, владеет своей судьбой. Однако большинство из нас, к сожалению, понимает это слишком поздно.

*Доктор педагогических наук, профессор психологии
В. И. Петрушин*

Современных систем управления временем достаточно много. Стивен Кови, международный бизнес-тренер и автор нескольких трудов по лайф-менеджменту, разделил все методики тайм-менеджмента на четыре поколения:

Первое сконцентрировано на составлении перечней и памяток.

Второе — на составлении планов и подготовке к их реализации.

Третье — на составлении планов, расстановке акцентов и контроле их выполнения.

Четвертое — основано на жизненных принципах и новом взгляде на жизнь в целом.

По мнению Стивена Кови, первые три методики давно не актуальны, хотя, как показывает практика, они все еще активно используются.

Грамотно распределять свое времени — не такая уж сложная задача, как кажется на первый взгляд. Основными принципами организации времени являются:

- планирование времени;
- последовательное решение задач;
- мотивация на совершение дел;
- правильный отдых.

Поговорим о каждом принципе подробнее.

Планирование. Составление плана на день (неделю, месяц или другие периоды) — это занятие, которое займет всего несколько минут, а в итоге экономит массу времени. План не должен быть слишком жестким. Включайте в каждый период два-три важных

дела, а промежутки между ними заполняйте делами второстепенной важности. Начинать лучше с самых важных дел; последовательность всегда можно откорректировать.

Решение задач. Для любой задачи есть свои пути решения. Тренинг по тайм-менеджменту, как правило, включает их отработку не только в теории, но и на практике. Например, почти все трудные дела можно условно разделить на две группы: «слоны» и «лягушки». «Слоны» — большие дела, требующие много времени. «Лягушки» — не слишком приятные занятия, которые хочется отложить на потом. Как с ними справляться? «Слона» проще разрезать на кусочки, распределить по кусочку на каждый день и «съесть» его. За «лягушек» нужно браться в первую очередь, чтобы остальное время было свободно для приятных дел.

Мотивация. Чтобы легче перейти от теории к практике, вам нужно мотивировать себя. За каждым выполненным делом должна следовать приятная награда — чашка вкусного чая, несколько страниц любимой книги или прогулка на свежем воздухе.

И, наконец, **отдых**. Правильный отдых — залог того, что ваш организм будет полностью восстанавливаться, а вы с удвоенными силами сможете браться за решение задач. Как организовать свое время и отдыхать правильно? Главное, полностью переключаться от одного занятия к другому. Это означает, что после напряженного физического труда нужно расслабиться и ничего не делать. После умственной работы — заняться физической, сделать разминку или просто прогуляться по улице.

Перемена деятельности должна сопровождаться сменой обстановки. И, разумеется, отдых нужно устраивать регулярно. Пусть он займет всего пять минут в течение каждого часа. Но зато этого времени вполне хватит на то, чтобы дать себе небольшую передышку и освежить мысли.

Истинно велик тот человек, который сумел овладеть своим временем. *(Гесиод)*

Самодиагностика

Тест «Мое рабочее время»

Инструкция: С помощью следующей анкеты проанализируйте свой рабочий стиль и по наибольшему количеству ответов «нет» определите, в каких сферах вы теряете время.

Вопросы:

I. Потери времени при постановке цели.

1. Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?
2. Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия?
3. Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?
4. Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?
5. Руководжу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей?
6. Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?

II. Потери времени при планировании.

1. Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?
2. Готов ли я к возможным трудностям при выполнении работы?
3. Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?
4. Принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?
5. Предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?
6. Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?

III. Потери времени при выработке решений.

1. Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней?
2. Устанавливаю ли я приоритетность дел в зависимости от их важности?
3. Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?
4. Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения?
5. Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям?
6. Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям?

7. Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком многими деталями при том, что знаю о более важных для меня вещах?
8. Веду ли я слишком долгие частые разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?

IV. Потери времени из-за плохой организации работы.

1. Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что задача часто становится все меньше?
2. Располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я мог бы перепоручить выполнение соответствующей задачи?
3. Предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому?
4. Завален ли постоянно бумагами мой письменный стол?
5. Использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опросные листы и т. п.)?
6. Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?
7. Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности?

V. Потери времени в самом начале работы.

1. Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день?
2. Болтаю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе?
3. Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?
4. Прочитываю ли я в начале дня газеты?
5. Требуется ли мне в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе?
6. Начинаю ли я каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?
7. Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?
8. Часто ли я откладываю важные дела?
9. Занимаюсь ли трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?
10. Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?

VI. Потери времени при составлении распорядка дня.

1. Знаю ли я свой трудовой ритм и график продуктивности?
2. Знаю ли я, когда я более производителен — утром или вечером?

3. Соответствует ли распорядок моего рабочего дня моему ритму продуктивности?
4. Планирую ли я благоприятное время для важнейших задач, чтобы в полной мере использовать мои производительные способности?
5. Занимаюсь ли я в часы своей высшей производительности рутинной работой, посторонними делами или неважными проблемами?
6. Выбираю ли я материал для чтения с учетом его важности?
7. «Пробегаю» ли я сначала печатную информацию, чтобы схватить главную мысль и потом ближе ознакомиться с важными местами?
8. Заканчиваю ли я телефонный разговор, непосредственную беседу или совещание, если всякое продолжение кажется бесполезным?
9. Проверяю ли я цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени?
10. Проверяю ли я свою корреспонденцию простыми или детализированными набросками?
11. Избегаю ли я заметок, которые могут пригодиться лишь в случае самых невероятных событий?
12. Использую ли я формуляры для рутинной работы?

Практикум

Задачи:

- Познакомиться с принципами и правилами планирования времени.
- Научиться составлять план рабочего дня, учитывая затраты времени.
- Проанализировать эффективность использования времени.
- Научиться устранять «поглотителей времени».

Поучительная история

В процессе проведения занятий по управлению временем инструктор достал из-под стола банку с широким горлышком. Он поставил ее на стол рядом с блюдом, на котором лежали камни величиной с кулак. «Как вы думаете, сколько камней мы сможем поместить в эту банку?» — спросил он. После того, как были высказаны пред-

положения, он сказал: «Ладно, давайте проверим». Он положил один камень в банку... затем еще один... затем еще. Банка заполнилась. Затем он спросил: «Заполнена ли эта банка?» Все посмотрели на камни и ответили: «Да». Тогда он снова наклонился под стол и вынул ведро гравия. Затем он насыпал в банку немного гравия, встряхнул ее, и гравий заполнил все те маленькие промежутки, которые остались между огромными камнями. Он ухмыльнулся и снова спросил: «Заполнена ли эта банка?» В этот раз группа уже внимательнее отнеслась к его действиям. «Вероятно, нет» — ответили они. «Отлично!» — сказал он. И снова нагнулся под стол и вынул ведро песка. Он стал засыпать песок в банку и таким образом заполнил все те мелкие промежутки, которые не заполнили камни и гравий. И снова он посмотрел на группу и спросил: «Заполнена ли эта банка?» «Нет!» — закричала группа. Он ответил: «Отлично!» и взял кувшин воды и начал заливать его в банку. Он смог налить в нее где-то около четверти кувшина. Затем он сказал: «Отлично. Так в чем же суть?»

Эта история является благотворным напоминанием о том, что камни — самые важные задачи, должны идти сначала, потому что иначе доступное временное пространство будет заполнено менее важными делами. Другими словами, время руководителя должно быть распределено на задачи, которые имеют самую большую ценность для него, и второстепенные задачи, которые можно выполнять в остальное время (Р. Дилтс, Э. Диринг, Дж. Рассел).

Задание 1

Познакомьтесь с принципами и правилами планирования времени, разработанными ведущим экспертом по тайм-менеджменту в Европе Л. Зайвертом.

Чтобы правильно выполнять свои функции и достигать своих целей, вы должны ясно представлять себе, насколько ограничен ваш бюджет времени. Планирование представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период. Мы планируем не только наши профессиональные и личные цели, но и текущую, связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справиться с принятием, отклонением или откладыванием новых задач и требований.

Основное правило планирования времени гласит:

- Запланированная активность должна составлять 60%.
- Непредвиденная активность — 20%.

- Спонтанная активность — 20% рабочего времени.
- Составляйте план лишь на определенную часть рабочего времени, лучше всего на 60%.

Правило 1. Фиксация результатов вместо действий.

Фиксируйте в планах результаты или цели (конечное состояние), а не просто какие-либо действия. Например, вместо: «позвонить т. Соколову» лучше: «согласовать с т. Соколовым программу для ЭВМ». Таким образом, ваша активность будет изначально направлена непосредственно на достижение определенной цели, и вы сумеете избежать эскалации внеплановой деятельности, например обсуждения того, что вам спонтанно приходит на ум.

Правило 2. Установление временных норм.

Задавайте точные временные границы, предусматривайте в своем плане ровно столько времени на то или иное дело, сколько оно действительно требует. Опыт показывает, что на работу, как правило, тратится столько времени, сколько его имеется в распоряжении. Если вы, например, назначили на промежуток между 10 и 12 часами совещание, то оно продлится именно два часа, хотя его цель может быть достигнута намного быстрее.

Правило 3. Определение срока исполнения.

Устанавливайте точные сроки исполнения для всех видов деятельности. Таким образом вы приучаете себя к самодисциплине, избегайте нерешительности, промедления и откладывания дел. Устраните из своего обихода неопределенные, неточные формулировки типа: «Как можно скорее». Что это означает? Через час? В течение дня? На следующей неделе? Без фиксации точных сроков при договоренности с другой стороной вы создаете питательную среду для такого рода упреков и конфликтов: «Вы же обещали мне прислать это как можно скорее! А я жду уже третий день!». Заключайте конкретные соглашения относительно срока окончания работ! Спрашивайте или говорите, к какому сроку задание должно быть выполнено, и заручайтесь при этом согласием другой стороны. Если ваши предложения не совпадают, вы можете прийти к другому, более реалистичному соглашению.

Правило 4. Установление приоритетов (степени важности).

Точно определяйте, какому делу какого рода приоритеты вы отдаете.

Правило 5. Избавление от «тирании» спешности.

Учитесь отличать важные дела от спешных. Самое срочное дело не всегда бывает самым важным, однако именно спешные и

«неотложные» дела занимают часто большую часть нашего драгоценного времени. «Тирания» спешного коренится в забвении приоритетов, в предпочтении неважного важному, только лишь потому, что вследствие недостаточности планирования неважные дела становятся срочными.

Правило 6. Делегирование (перепоручение) дел.

С самого начала устанавливайте в своих планах, какую работу вы должны выполнять лично, а какую можно перепоручить.

Правило 7. Учет «поглотителей времени» и резервов времени.

Оставляйте определенный процент своего времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, кризисов или на случай недооценки продолжительности отдельных дел и старайтесь сократить количество и объем «помех» («поглотителей») вашего времени.

Правило 8. Планируйте свободное время.

Планируйте и используйте с толком свое свободное время, которое уходит на поездки и ожидания (например, для проработки материалов или концептуальных размышлений).

Правило 9. Отводите время для планирования и творчества.

Резервируйте определенную часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации. Если это время теряется в повседневных делах, позаботьтесь о том, чтобы восполнить потери на следующей неделе.

Теперь запишите на листке бумаги все то, что вы хотите и должны сделать завтра:

- задачи из списка дел из недельного и месячного плана;
- невыполненное накануне;
- добавившиеся дела;
- периодически возникающие задачи.

Употребляйте при этом сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам в формуляре «план дня»:

В — визиты, совещания;

Д — делегирование дел;

К — контроль;

П — в процессе, в деле;

ПК — поездки, командировки;

ПР — письменная работа, деловые письма, диктовка;

С — секретарь;

Т — телефонные разговоры;

Ч — процесс чтения (отчетов, циркуляров, газет и т. п.).

Составленный таким образом список заданий на день может выглядеть примерно следующим образом:

ПК — продавец «ВАЗ» (подержанные автомобили);

В — т. Митин (программа ЭВМ);

В — т. Мальков (экспертная оценка);

П — проект изучения рынка;

Т — т. Шмыков (статистика сбыта);

ПР — т. Горелов (письмо);

Ч — специальный журнал для менеджеров;

Т — т. Соколов (нехватка персонала);

Т — Карась (вечерняя пробежка).

Распределите спланированные на день дела по их приоритетности.

Проставьте против каждого задания приблизительное время его выполнения, просуммируйте и определите ориентировочно общее время, например как в табл. 7.

Таблица 7. Примерный план дня

	Дела	Часы
П	проект изучения рынка	3
В	Мальков (экспертная оценка)	2
ПК	продавец «ВАЗ» (подержанные автомобили)	1,5
Ч	специальный журнал для менеджеров	1
Т	Шмыков (статистика сбыта)	0,5
ПР	Горелов (письмо)	1,5
Т	Митин (программа ЭВМ)	0,5
Т	Соколов (нехватка персонала)	
Т	Карась (вечерняя пробежка)	
	Итого:	10 часов

При составлении плана дня придерживайтесь основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60% вашего времени и приблизительно 40% должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Если вы исходите из 8-часового рабочего дня, то запланированное время должно составить примерно пять часов.

Если вы запланировали более 60% своего времени, то следует неумолимо довести составленный вами список заданий до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток дел должен быть либо перенесен на следующий день, либо вычеркнут, либо завершен за счет сверхурочных.

Сократите время, отведенное на выполнение заданий дня, до пяти часов. Перепроверьте скалькулированную потребность во времени и уменьшите время на все дела до совершенно необходимого; старайтесь при этом мыслить реалистично. Рассмотрите каждое дело с точки зрения возможности его перепоручения и рационализации.

В окончательном (отредактированном) варианте план дня в нашем примере будет выглядеть как в табл. 8.

Таблица 8. Итоговый план дня

	Дела	Приоритеты	Часы	Перепоручения
П	проект изучения рынка	А	2,5	0,5 часа — т. X
В	Мальков (экспертная оценка)	А	1,5	
Т	Шмыков (статистика сбыта)	Б	0,5	
П	Горелов (письмо)	Б	0,5	т. X
П	продавец ВАЗ (подержанные автомобили)	Б	0,5	
Ч	специальный журнал для менеджеров	В	0,5	
Т	Митин (программа ЭВМ)	В		Секретарь
Т	Карась (вечерняя пробежка)	В		Секретарь
	Итого:	5 часов		

Задание 2

Проанализируйте один день из вашей трудовой деятельности. Составьте подробную опись всех дел, которые вы совершали в течение рабочего дня. Занесите информацию в табл. 9.

Таблица 9. Анализ видов деятельности и расхода времени

№	Вид занятий	Интервал времени (от... и до...)	Продолжительность (мин)				
				А	Б	В	Г

Проводите немедленную регистрацию, избегайте более поздних записей по памяти (иначе ваша инвентаризация времени будет бесполезна).

Не ограничивайтесь существенным, фиксируйте все виды деятельности.

Поначалу не заполняйте колонки, обозначенные буквами А, Б, В и Г. Они понадобятся при заключительном анализе расхода времени.

Заносите в таблицу также все «помехи» или перерывы в работе, которые тормозят или нарушают запланированный или планомерно осуществляемый трудовой процесс: телефонные разговоры и незаявленных посетителей, время, потраченное на ожидание и т. п. (табл. 10).

Таблица 10. Анализ помех

№	Вид помехи	Интервал времени (от... и до...)	Продолжительность (мин)	«Автор» помехи	Причина помехи

Фиксируйте все, что отрывает вас от дел, используя условные обозначения:

- Н — начальник;
- Ко — коллега;
- П — подчиненный;
- С — секретарь;
- Кл — клиент;
- Пос — поставщик;
- Сем — семья;
- Пр — прочие.

При заполнении таблицы помните о том, что записывать надо не только внешние помехи, но и те случаи, когда вы сами нарушаете ход своего трудового распорядка (например, во время выполнения важного дела спонтанно хватаете телефонную трубку, так как вам внезапно пришло в голову, что вы срочно должны позвонить товарищу Н!).

Задание 3

Обработайте полученные данные рабочей табл. 9; дайте оценку каждой выполненной вами работе, виду деятельности по следующим категориям:

- Категория А. Была ли работа необходимой? (Да, нет.)
- Категория Б. Были ли оправданы затраты времени? (Да, нет.)
- Категория В. Было ли целесообразным выполнение работы? (Да, нет.)
- Категория Г. Был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (Да, нет.)
Внесите необходимые обозначения в табл. 9.
Проанализируйте количество бесполезно потраченного времени.
Затем обработайте данные табл. 10.
Попытайтесь определить факторы, отвлекающие вас, и причины «помех». Ответьте на следующие вопросы:
- Какие «помехи» по вашей оценке являются наиболее дорогостоящими?
- Какие телефонные звонки оказались бесполезными?
- Какие посещения были ненужными?
- Какие телефонные разговоры могли бы быть короче или эффективнее?

Задание 4

Просмотрите список распространенных «поглотителей» («ловушек») времени, отметьте те, которые характерны вашему стилю работы:

- Нечеткая постановка цели.
- Отсутствие приоритета в делах.
- Попытка слишком много сделать за один раз.
- Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях решения.
- Плохое планирование трудового дня.
- Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
- Чрезмерное чтение.
- Неэффективная система досье.
- Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
- Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
- Недостатки кооперации или разделения труда.
- Отрывающие от дел телефонные звонки.
- Незапланированные посетители.
- Неспособность сказать «нет».
- Неполная, запоздалая информация.
- Отсутствие самодисциплины.

- Неумение довести дело до конца.
- Отвлечение.
- Затяжные совещания.
- Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
- Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
- Болтовня на частные темы.
- Излишняя коммуникабельность.
- Чрезмерность деловых записей.
- Синдром «откладывания».
- Желание знать все факты.
- Длительные ожидания (например, условленной встречи).
- Спешка, нетерпение.
- Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
- Недостаточный контроль перепорученных дел.

Разработайте способы избавления от этих «поглотителей», приемлемые для вас лично.

Задание 5

Произведите расчет необходимых временных затрат для совершения различных дел в течение суток по следующим блокам:

- поддержание жизнеспособности (питание, сон и т. д.) — поставьте количество необходимых часов в сутки;
- вспомогательное время (подготовка рабочего места, покупки, уборка и пр.) — поставьте количество необходимых часов в сутки;
- рабочее время (может быть рассредоточено в сутках) — поставьте количество необходимых часов в сутки;
- приобретение жизненного опыта (чтение, нерабочее общение, посещение музеев, концертов, кинотеатров) — поставьте количество необходимых часов в сутки.

Чтобы привести в соответствие наличное время и дела, необходимо в течение нескольких дней (7–10) делать «фотографию» своего времени. Для этого разделите лист бумаги на 24 части, имитируя час суток, и каждый час — на четыре части, отметьте все дела в соответствующих «окошках времени», оставляя пропуски при их отсутствии. При этом соблюдайте два условия: 1) делайте пометки сразу, не откладывая на потом, иначе через несколько часов ваши «проколы» во времени забудутся и будет казаться, что ваша работа шла по плану; 2) никому не показывайте свои записи, даже близким и друзьям.

Каждый вечер проводите анализ «фотографии» дня. Это займет 10–15 минут. Выявляйте утечки времени, их причины и в дальнейшем старайтесь устранять и то, и другое. Эта работа также позволит вам определить вашу индивидуальную производительность в различных видах деятельности.

Задание 6

Если вам систематически не хватает времени, попробуйте ответить на следующие вопросы и обратите внимание на рекомендации, предложенные членом Российской академии естествознания, специалистом по менеджменту А. П. Исаевым.

1. Есть ли у вас в каждый момент времени ближайшая цель, к которой вы стремитесь? Составляйте на каждый день список дел, требующих непременно завершения, и список заданий, которые выполнить желательно. Подготавливайте также перечни дел на неделю, месяц. Это поможет лучше распределять время.
2. Учитываете ли вы приоритеты дел? В списке заданий на день упорядочивайте их по важности. Делать это желательно накануне.
3. Находитесь ли у вас хотя бы час времени для творческой работы? Используйте для этого «время без телефона» (см. вопрос 16) и утренние часы.
4. Чувствуете ли вы, который час? Попробуйте провести эксперимент: попытайтесь один рабочий и один выходной день в неделе обойтись без часов. Вы удивитесь, насколько неверно вы угадываете время. Постарайтесь затем ежедневно определять, который сейчас час. Каждый день расходуйте одно и то же время на рутинную работу. Увидите сами, как день ото дня станут улучшаться ваши оценки времени.
5. Даете ли вы своим коллегам возможность проявить себя? Больше доверяя им, вы повысите их удовлетворенность трудом и высвободите свое время.
6. Делегируете ли вы рутинную работу? Подробно проанализируйте свои ежедневные занятия. Какие из них мог бы выполнять менее квалифицированный работник?
7. Удастся ли вам делегировать мелкие разовые задания? Существует много дел, которые совсем не обязательно выполнять самостоятельно. Уточните, не подменяете ли вы канцелярию, скажем, отправляя письма.

8. Делегируете ли вы не только задания и права, но и связанную с ними ответственность? Только передав ответственность, вы можете быть спокойны за то, что работа будет выполнена.
9. Допускаете ли вы «обратное делегирование»? Если вы уже передали задания, права и ответственность, старайтесь не вступать в детальные обсуждения с сотрудниками, стремящимися в ходе делегированной деятельности воспользоваться вашей помощью.
10. Есть ли у вас прямые источники информации? Данные, проходящие много этапов, как правило, неполны, неточны или устаревают. Проконтролируйте, по каким каналам поступает к вам информация. Если большое количество этапов неизбежно, то лучше запрашивать письменный отчет у первого лица (из первоисточника).
11. Умеете ли вы говорить «нет»? Нужно быть готовым дать любому из подчиненных задание, передать ответственность, но слишком много передавать тоже нельзя, иначе уйма времени уйдет на объяснения и согласование действий. Заблаговременно сказанное «нет» той и другой крайности в работе сэкономит время.
12. Выдерживаете ли вы сроки выполнения намеченных дел? Если в этом вы дисциплинированы, подобное умение улучшит ваш собственный распорядок дня. Точность — еще одно средство экономии времени.
13. Готовы ли вы к необычным ситуациям? Разработайте заранее «план боя» для критических случаев, которые можно предвидеть. Потерянное из-за неверных решений время обычно не удастся наверстать. От хорошего руководителя ждут, что он будет способен управлять и в чрезвычайных обстоятельствах.
14. Делаете ли вы заметки для внутреннего пользования кратко и лишь в неизбежных случаях? Проверьте все свои подборки, дела, списки, записи, предназначенные для внутреннего пользования. Нужны ли они вообще? Нельзя ли передать хотя бы их часть компетентным подчиненным? А те, которые должны вести вы сами, нельзя ли формулировать короче, точнее?
15. Реагируете ли вы на все спокойно и рассудительно? Внезапные импульсивные реакции, как правило, отбирают много времени. Их нельзя отождествлять с быстротой реакции. Меры, принятые под влиянием импульса, обычно приходится отменять. Должный самоконтроль необходим и для экономии времени.

16. Позволяете ли вы телефонным звонкам прерывать ваши дела и тем самым нарушать ваш деловой ритм? Установите, в какой час рабочего дня вам меньше всего звонят. Назовите этот час «временем без телефона». Зафиксируйте вопросы, по которым секретарь может отвечать самостоятельно.
17. Кто составляет вам распорядок дня? Проверьте, в какой мере это монополия вашего секретаря. Хорошо, чтобы он(а) занимался этим не один(а).
18. Заходят ли коллеги в ваш кабинет в любое время? Постоянно открытые двери стимулируют сотрудников к встречам и без особой надобности. Установите время посещений, и увидите, насколько быстрее станут решаться поставленные задачи.
19. Принимаете ли вы ежедневно тех, кого не вызывали? Здесь нужны четкие распоряжения. Принимать посетителей без вызова необходимо лишь по важным вопросам и в порядке исключения. Но все исключения должны лишь подтверждать единожды установленное правило.
20. Много ли времени занимают у вас совещания? Действительно ли они эффективны? Не забывайте, что чрезмерное увлечение совещаниями ведет к значительным потерям времени.
21. Удастся ли вам четко отдавать распоряжения? Выражайте свои мысли максимально четко и кратко, сообщайте только точные сведения и указания.
22. Работаете ли вы сразу по многим направлениям, начинаете ли несколько дел сразу? Помните о важном принципе: прежде чем приступать к новому делу, следует завершить предыдущее.
23. Напоминает ли ваш рабочий стол «поле боя»? Наведите порядок, важные и постоянно нужные таблицы и сводки должны быть всегда под рукой. Просмотрите, что можно убрать со стола. Быстрее найти требующийся документ помогут цветные полоски, скрепки и т. д.
24. Часто ли вы откладываете важные дела? Если вы привыкнете регулярно вести список приоритетов (см. вопрос 2), отсрочки у вас станут реже. Особо выделите работы, которые нужно выполнять немедленно.
25. Не говорите ли вы излишне медленно? Спросите об этом людей, с кем вас связывают близкие личные отношения. Медленная и монотонная речь усыпляет, снижает внимание и вам требуется больше времени, чтобы ввести собеседника в курс дела. Доказано, что в некоторых случаях энергичная речь пред-

- почтительна. Однако следите и за тем, чтобы она не превратилась в скороговорку.
26. Педантичны ли вы? Скрупулезность вызывает раздражение. Достижение идеального состояния дел требует столько усилий и затрат времени, что они вряд ли окупятся. Нужна разумная мера, середина. Переборщить здесь — все равно, что не доделывать работу до конца или выполнить ее плохо.
 27. Насколько вы нетерпеливы? Спешка и нервозность тоже увеличивают потери времени. Если вы постоянно ощущаете нетерпение, поставьте перед собой цель научиться расслабляться. Аутотренинг, а иногда и просто желание перестать торопиться приносят хорошие результаты.
 28. Много ли вы читаете? Усвоив методику быстрого чтения, вы повысите свои возможности в получении информации в несколько раз. Но параллельно постарайтесь отсекаать менее важные для вас источники информации и сосредоточиться на главном.
 29. Чувствуете ли вы себя специалистом по всем вопросам? Не стремитесь быть им. Советуйтесь с профессионалами, а свои усилия сосредоточьте на управленческих задачах: вашим сотрудникам это будет приятно, да и у вас высвободится больше времени.
 30. Как вы относитесь к работе? Лишь позитивное отношение к своему делу помогает успевать всюду. Кто работает увлеченно, тот работает быстрее. Это одно из наиболее эффективных средств решения проблемы нехватки времени.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

**ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ
КОММУНИКАТИВНЫХ
СПОСОБНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА
КАК УСЛОВИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
САМОМЕНЕДЖМЕНТА**

ТЕМА 1

Развитие КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ

Любому руководителю в процессе осуществления своей деятельности приходится общаться с достаточно широким кругом лиц, которые участвуют в выполнении поставленных перед организацией задач. Роль коммуникации в работе менеджера очень значима, даже самые гениальные проекты могут быть провалены, если руководитель не сумеет донести до слушателей основную мысль, грамотно изложить основные задачи и выслушать замечания и рекомендации.

По мнению зарубежных исследователей, руководитель от 50% до 90% своего времени тратит на коммуникации. Только на первый взгляд это кажется невероятным. Однако это необходимо каждому менеджеру для реализации своей роли в межличностных отношениях, информационного обмена, процесса принятия решений, не говоря о выполнении управленческих функций планирования, организации, мотивации, постановки задач и контроля.

Отсутствие понимания между руководителем и сотрудниками, слабые социальные и коммуникативные навыки руководителя, нарушенные информационные потоки между руководителем и персоналом, а также внутри компании часто приводят к тому, что фирма начинает терять свои конкурентные преимущества.

Как отмечает специалист по образованию в области менеджмента, доктор экономических наук, профессор С. Д. Резник, нарушение взаимопонимания в организации приводит к разрыву отношений, вызывает конфликты и, в конечном счете, ослабляет коллектив. Знание механизмов взаимопонимания помогает понять и эффективно использовать закономерности общения людей, добиться сплочения

коллектива, формирования позитивного психологического климата, при котором каждый член организации будет чувствовать себя комфортно. Иногда прекрасный работник не умеет вести себя с людьми — то он заносчив, а то и просто груб, то подчас робок и склонен к ненужному самоуничижению, может «взорваться», а потом испытывать дискомфорт из-за своей несдержанности. В итоге людям, которые работают рядом с ним, неудобно, неуютно.

Именно поэтому умение общаться с разными людьми является одним из важнейших профессиональных качеств руководителя.

С практической и теоретической точек зрения наибольшее значение имеют правила и требования взаимодействия, соблюдение которых лежит в основе эффективного коммуникативного поведения руководителя; их выполнение является обязательным условием успешности управленческой деятельности в целом. И наоборот, неэффективные коммуникации рассматриваются как одна из главных причин плохого руководства; причем роль коммуникаций оценивается тем выше, чем выше уровень руководства. Т. Шибутани, профессор Калифорнийского университета, считает, что «люди теряют уважение к тем, кто не может говорить как следует; и они часто проникаются уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью».

Всю сферу коммуникативного поведения руководителя можно условно разделить на несколько основных видов: параллельные коммуникации, сопровождающие выполнение всех иных функций и задач; беседы (индивидуальные и коллективные) и переговоры; организация и проведение деловых совещаний; публичные выступления руководителя. Помимо этого, существуют и иные формы коммуникации — невербальные (мимика, пантомимика), а также письменные коммуникации. Для последнего также существуют специальные требования: например, правила составления деловых писем. Каждый из видов коммуникации наряду с общими предьявляет и специфические требования к речевому поведению руководителя.

Так, существует особое требование к общей культуре речи руководителя. Важнейшим моментом в нем является соблюдение лингвистических норм. Как и любое иное поведение, речевое поведение подчиняется определенным социально-установленным нормам, а их нарушение вызывает либо неодобрение, либо возмущение, а в крайних случаях — порождает чувство оскорбления. Лингвистические нормы многообразны. Это, прежде всего, грамотное произношение слов, корректное построение отдельных фраз, умение логически правильно выстраивать высказывания,

связывать речь, избегание употребления ненормативной лексики, оптимальный подбор слов среди ряда синонимов, адекватная артикуляция в произношении, недопустимость «слов-паразитов», соблюдение плавности речи, ее оптимального темпа (отсутствие как неоправданных пауз, так и «скороговорок») и др.

Также неотъемлемым компонентом культуры речи является информационная насыщенность сообщения. Объем высказывания должен соответствовать количеству информации, включенному в него. Его превышение порождает многословие и, вследствие этого, негативную реакцию со стороны собеседника. Преуменьшение — ведет к недостаточно полному пониманию информации и также снижает эффективность коммуникаций.

Сообщения должны быть предварительно сформулированы в «идеальном плане», а затем — в вербальном. «Не начинайте говорить, пока вам самим не ясно, что вы хотите сказать», — так обычно формулируется суть этого требования.

Эффективные коммуникации требуют лаконичности и структурной простоты построения фраз. Недопустимо строить высказывания, особенно руководяще-инструктивного плана, так, что в силу их громоздкости к концу высказывания слушающий уже успевает забыть, о чем говорилось в начале. Однако лаконизм — это не только краткость, но и грамотное построение высказываний. Предложения не должны быть громоздкими в плане их структуры. По возможности следует избегать сложносочиненных и сложноподчиненных фраз, а также сложных грамматических оборотов. Все это допустимо и, более того, необходимо в письменной речи, но неэффективно в разговорной.

Любое высказывание осуществляется на том или ином эмоциональном фоне. Отсутствие эмоциональной окраски, так же как и ее гипертрофирование, — ошибки речи. Поэтому одним из правил культуры речи является соразмерность, гармония содержания высказывания и меры (а также «знака» — положительного или отрицательного) его эмоциональной насыщенности.

Аналогичное требование предъявляется и к сочетанию вербальных и невербальных средств коммуникации. Речь обычно сопровождается жестикоммуляцией, мимическими и пантомимическими проявлениями. Их характер, а также мера выраженности должны быть адекватны содержанию самого высказывания, должны помогать понять его, быть иллюстративными.

Одним из важнейших требований коммуникации является то, что общение — это не самоцель, а лишь средство, служащее опре-

деленным задачам. Отсюда следует, что коммуникации должны строиться с «учетом их целевой направленности и по содержанию соответствовать той задаче, для которой они осуществляются». Имеется в виду соответствие не только по содержанию, но и по объему. Коммуникации должны удовлетворять требованию «необходимости и достаточности» для их понимания как средства решения той или иной задачи.

Наконец, еще одним важнейшим требованием культуры речи выступает ее адекватность особенностям адресата — того, к кому она обращена. «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего» — так можно конкретизировать это требование. Его реализация предполагает учет говорящим культурно-образовательного уровня адресата, его профессиональных знаний и компетентности, ценностей, ориентации и интересов, насущных для него потребностей, а также его личностных качеств и опыта. Следует говорить на том «языке», который характерен для партнера по общению. Способность говорить «на разных языках» — в зависимости от специфики адресата — важное умение руководителя, позволяющее ему «быть своим» в очень разных социальных и профессиональных группах.

Сочетание указанных требований является одним из условий коммуникативной компетентности руководителя. Она выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности.

Не познав судьбы, нельзя стать благородным мужем. Не познав должного, нельзя обрести опору в жизни. Не научившись понимать истинный смысл слов, нельзя знать людей. *(Конфуций)*

Самодиагностика

Тест «Оценка стиля общения с людьми и возможность приспособиться к другим стилям общения»

Инструкция: Выберите из каждой пары качеств то, которое наиболее типично для вас. Пусть ваш выбор будет по возможности спонтанным: не задумывайтесь долго над ответом. Здесь нет неправильных ответов.

Вопросы:

1. Мне нравятся активные действия.
2. Я подхожу к проблемам системно.
3. Я считаю, что бригады более эффективны, чем отдельные люди.
4. Новаторство доставляет мне большое удовольствие.
5. Меня больше интересует будущее, чем прошлое.
6. Мне нравится работать с людьми.
7. Мне нравится присутствовать на хорошо организованных групповых встречах или совещаниях.
8. Крайний срок для меня очень важен.
9. Я не терплю, когда меня критикуют.
10. Я считаю, что новые идеи надо проверять перед применением.
11. Мне нравится, когда взаимодействие с другими людьми меня стимулирует.
12. Я всегда ищу новые возможности.
13. Я хочу ставить свои собственные цели.
14. Когда я что-либо начинаю, я довожу дело до конца.
15. Я, в основном, стараюсь понимать эмоции других людей.
16. Я бросаю вызов окружающим меня людям.
17. Я жду возможности получить реакцию на качество моих действий.
18. Я нахожу, что поэтапный подход очень эффективен.
19. Я думаю, что мне удастся видеть людей «насквозь».
20. Мне нравится творческое разрешение проблем.
21. Я все время экстраполирую проект.
22. Я испытываю сочувствие к нуждам людей.
23. Планирование — ключ к успеху.
24. Меня раздражают долгие раздумья.

25. Я сохраняю спокойствие в стрессовых ситуациях.
26. Я очень ценю накопленный опыт.
27. Я прислушиваюсь к людям.
28. Люди говорят, что я быстро думаю и решаю.
29. Сотрудничество для меня — ключевое слово.
30. Для проверки альтернатив я пользуюсь логическими методами.
31. Я люблю заниматься несколькими проектами одновременно.
32. Я всегда сомневаюсь в себе.
33. Я обучаюсь на практических делах.
34. Мне кажется, что моя голова «управляет» моим сердцем.
35. Я умею предсказывать, как люди могут реагировать на определенные действия.
36. Мне не нравится вникать в детали.
37. Каждому действию должен всегда предшествовать анализ.
38. Я способен оценивать «климат» в группе.
39. У меня есть тенденция начинать дела и не доводить их до конца.
40. Я считаю себя решительным человеком.
41. Я ищу трудные задания.
42. Я полагаюсь на наблюдения и информацию.
43. Я могу открыто выражать свои чувства.
44. Я люблю разрабатывать новые проекты.
45. Мне очень нравится чтение.
46. Я считаю, что могу облегчать другим их действия.
47. Мне нравится заниматься одним делом, а не несколькими одновременно.
48. Мне нравится достигать желаемого.
49. Мне нравится узнавать что-то о других.
50. Я люблю разнообразие.

51. Факты сами говорят за себя.
52. Я использую воображение везде, где возможно.
53. Я начинаю раздражаться, когда мне дают долгие, медленные задания.
54. Моя голова никогда не перестает работать.
55. Ключевые решения надо принимать с осторожностью.
56. Я твердо верю в то, что люди нужны друг другу для доведения дела до конца.
57. Я обычно принимаю решения, не раздумывая над ними долго.
58. Эмоции создают проблемы.
59. Я люблю нравиться людям.
60. Я быстро соображаю, «что к чему».
61. Я проверяю новые идеи на людях.
62. Я верю в научный подход.
63. Мне нравится доводить дело до конца.
64. Хорошие отношения между людьми очень важны.
65. Я импульсивен.
66. Я допускаю, что люди могут быть разными.
67. Общение с людьми важно само по себе.
68. Мне нравится получать интеллектуальную стимуляцию.
69. Я люблю организовывать.
70. Я обычно перепрыгиваю с одного дела на другое.
71. Разговаривать с людьми и работать с ними — творческий акт.
72. Самопроявление для меня — ключевое качество.
73. Мне нравится играть с идеями.
74. Я не люблю даром тратить свое время.
75. Мне нравится делать то, что мне хорошо удается.
76. Я учусь при взаимодействии с другими людьми.

77. Абстракции мне кажутся интересными и доставляющими удовольствие.

78. Я терпелив к деталям.

79. Я люблю короткие заявления «по делу».

80. Я уверен в себе.

Ключ:

Стиль 1 (ДЕ): 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79.

Стиль 2 (ПР): 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78.

Стиль 3 (ЛЮ): 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80.

Стиль 4 (ИД): 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77.

Обработка и интерпретация результатов:

Обведите кружком выбранные вами позиции и подсчитайте их количество по каждому стилю общения в соответствии с ключом. Наибольшее количество баллов по одному из стилей говорит о преобладании у вас именно этого стиля общения (табл. 11).

Таблица 11. Стили общения

Стиль	Содержание	Характеристики	Приспособление
Действие (ДЕ)	Они говорят о: <ul style="list-style-type: none">■ результатах, целях;■ качестве работы;■ производительности;■ эффективности;■ ответственности;■ обратной связи;■ трудных задачах;■ переменах;■ решениях	Они сами: <ul style="list-style-type: none">■ прагматичны;■ прямолинейны («прямо к делу»);■ нетерпеливы;■ решительны;■ быстры (перескакивают от одной идеи к другой);■ энергичны	Сначала надо сфокусироваться на результатах, сформулировать свое наилучшее предложение, быть максимально кратким, подчеркивать практическую ценность идей, пользоваться наглядными примерами и пособиями
Процесс (ПР)	Они говорят о: <ul style="list-style-type: none">■ фактах;■ процедурах;■ планировании;	Они сами: <ul style="list-style-type: none">■ систематичны (идут «шаг за шагом»);	Быть точным, организовать свое выступление в логическом порядке, охарактери-

Стиль	Содержание	Характеристики	Приспособление
Процесс (ПР)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ организации; ▪ контроле; ▪ испытании; ▪ проверках, анализе; ▪ наблюдении, деталях; ▪ доказательствах 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ логичны (причина и следствие); ▪ привержены фактам; ▪ словоохотливы; ▪ неземональные; ▪ осторожны; ▪ терпеливы 	звать: исходные данные, существующую ситуацию, результат, рекомендации; рассматривать варианты, не торопить собеседника
Люди (ЛЮ)	<p>Они говорят о:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ людях, нуждах; ▪ стимулировании; ▪ командной работе; ▪ общении, чувствах; ▪ «командном духе»; ▪ взаимопонимании; ▪ саморазвитии; ▪ осознании; ▪ сотрудничестве; ▪ ценностях, ожиданиях; ▪ взаимоотношениях 	<p>Они сами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ спонтанны; ▪ сочувственны; ▪ добросердечны; ▪ субъективны; ▪ эмоциональны; ▪ прозорливы; ▪ чувствительны 	Сначала немного «поболтать» (не приступать сразу к обсуждению), подчеркивать отношение вашего предложения к людям, которых оно касается, проиллюстрировать, как подобная идея хорошо показала себя в прошлом, продемонстрировать поддержку уважаемыми людьми
Идея (ИД)	<p>Они говорят о:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ концепциях; ▪ новаторстве; ▪ творчестве; ▪ возможностях; ▪ «великих планах»; ▪ взаимозависимости; ▪ новых подходах; ▪ новых способах; ▪ совершенствовании; ▪ проблемах; ▪ потенциале; ▪ альтернативах 	<p>Они сами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ наделены воображением; ▪ обаятельны; ▪ труднопонимаемы; ▪ эгоцентричны; ▪ нереалистичны; ▪ полны идей; ▪ провокационны 	Выделить достаточное время для обсуждения; не терять терпение, когда собеседник «уходит в сторону»; постарайтесь привязать тему для обсуждения к более широкой концепции или идее; подчеркнуть уникальность обсуждаемой идеи; акцентировать внимание на будущей ценности

Практикум

Задачи:

- Сформировать умение находить в словах определенный смысл.
- Обозначить возможность разного понимания невнятно сформулированной мысли.

- Научиться выделять в собственной речи и в речи других людей «саботажников общения».
- Научиться отделять взаимоотношения от проблемы.
- Научиться правильно реагировать на неожиданные высказывания.
- Научиться читать подтекст высказываний.

Суфийская притча «Мулла и конюх»

Однажды мулла пришел в зал, чтобы обратиться к верующим. Зал был пуст, если не считать одного молодого конюха, что сидел в первом ряду.

Мулла подумал про себя: «Должен ли я говорить или нет?» И он решил спросить у конюха: «Кроме тебя, здесь никого нет, как ты думаешь, должен ли я говорить или нет?» Конюх ответил: «Господин, я простой человек, я в этом ничего не понимаю. Но когда я прихожу в конюшню и вижу, что все лошади разбежались, а осталась только одна, я все равно дам ей поест» Мулла, приняв близко к сердцу эти слова, начал свою проповедь. Он говорил более двух часов, и, закончив, почувствовал на душе облегчение. Ему захотелось услышать подтверждение, насколько хороша была его речь. Он спросил: «Как тебе понравилась моя проповедь?» Конюх ответил: «Я уже сказал, что я простой человек и не очень-то понимаю все это. Но если я прихожу в конюшню и вижу, что все лошади разбежались, а осталась только одна, я все равно ее накормлю. Однако я не дам ей весь корм, который предназначен для всех лошадей».

Задание 1

Проанализируйте ваш стиль общения. Заполните пустые колонки в табл. 12. Каких «саботажников общения» используете вы для подрыва конструктивного общения с другими? К каким из них прибегают другие люди в отношении вас самих? Кто это делает?

Таблица 12. Анализ стиля общения

«Саботажники общения»	Пример	Кто делает это?	
		вы	другие
Угрозы	«Если вы не будете вовремя приходите на работу, нам придется подумать о вашем увольнении». «Делайте, как сказано, или...»		

«Саботажники общения»	Пример	Кто делает это?	
		вы	другие
Приказы (использование своей власти над другими людьми)	«Срочно найдите ко мне в кабинет». «Не спрашивайте, почему; делайте, как вам говорят»		
Критика (негативная)	«Вы недостаточно прилежно работаете». «Вы постоянно жалуетесь»		
Оскорбительные прозвища	«Такое может сказать только идиот». «Ну, ты просто дурак». «Чего еще можно ожидать от бюрократа?»		
Слова-«должники»	«Вы должны себя вести более ответственно». «Вы должны смотреть на факты». «Вы не должны так сердиться»		
Сокрытие информации (реплика-ловушка, стимулирующая принятие невыгодного решения)	«Вам этот проект обязательно понравится. Вы не пожалеете, если заключите с нами договор»		
Допрос	«Сколько часов у вас ушло на это?» «Почему вы так поздно?» «Чем вы занимаетесь?»		
Похвала с подвохом	«У вас так хорошо получаются отчеты: вы не напишете еще один?»		
Диагноз мотивов поведения	«Вы одержимы собственническим инстинктом». «У вас не хватает инициативы»		
Несвоевременные советы (когда хочется быть выслушанным)	«Если бы вы вовремя навели порядок на своем столе, у вас не было бы причин для паники». «Почему вы не сделали вот так?..» «Просто не обращайтесь на это внимание»		

«Саботажники общения»	Пример	Кто делает это?	
		вы	другие
Убеждение логикой	«Нечего тут расстраиваться, все это довольно логично»		
Отказ от обсуждения вопроса	«Нечего тут обсуждать. Я не вижу в этом никакой проблемы»		
Смена темы	«Очень интересно... Я вчера смотрел смешной фильм...»		
Соревнование	«Я попал на прошлой неделе в ужасную аварию...» «Это что, ты бы посмотрел на мою машину...»		
Успокоение отрицанием существования проблемы	«Не нервничай». «Не волнуйся, все образуется». «Все пройдет»		

Задание 2

Прочитайте следующий текст:

«Все это странно мы пойдем холодно сыро к черту и глаза красные а с утра шел дождь так-то оно лучше глупо вяпались кап-кап-кап».

Теперь превратите набор слов в текст.

Как это возможно сделать? Во-первых, вычленив логические единицы путем расстановки знаков препинания. Во-вторых, с помощью интонации, которая может помочь понять смысл высказывания в неполном предложении. Слова нельзя менять местами. Можно повторять одно и то же слово или фрагмент несколько раз в том месте, где это слово или фрагмент находится.

Самоанализ:

- С какими трудностями вы столкнулись при выполнении данного задания?
- Что мешало сразу понять смысл предложенного текста?
- С помощью каких средств вы превратили набор слов в текст, наполненный смыслом?

Задание 3

Проанализируйте свой разговор с подчиненным по следующей схеме (рис. 1).

Обратите внимание на то, какие структурные элементы общения вы выпустили в диалоге.

При следующем разговоре попробуйте учесть все структурные компоненты общения и отследите, насколько повысилась эффективность разговора.

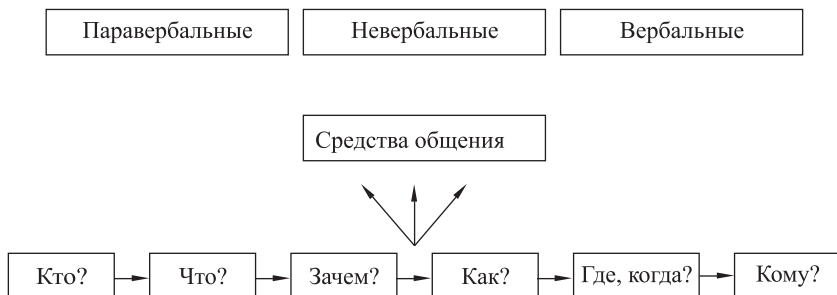


Рис. 1. Структурные компоненты общения

Задание 4

Найдите тему для разговора, которая может быть интересна другим людям (другому человеку). Она не должна иметь отношения к вашей общей проблеме. Выясните, чем интересуются ваши собеседники. Что вызывает у них оживление и энтузиазм? Расспросите их об этом. Тема может быть любой: говорите о погоде, футболе, еде, телевизионной передаче и т. д.

Самоанализ:

- Удалось ли вам настроиться на собеседника(ков)?
- Увлек ли вас и вашего собеседника(ков) разговор?
- Улучшилось ли, на ваш взгляд, взаимопонимание между вами и партнером(ами) по общению после разговора.

Задание 5

Во время общения тщательно продумывайте свои слова. Есть фразы, которые следует произносить, а есть — которых надо избегать, особенно в тех случаях, когда вам сообщают нечто такое, что не вписывается в ваше представление о мире.

Услышав что-то неожиданное, попробуйте произнести высказывания, приведенные в табл. 13.

Таблица 13. Стили вербального реагирования на неожиданные действия и события

Говорите чаще...	Говорите реже...
«Значит, вы считаете (суммируйте последнее высказывание). Расскажите мне подробнее...»	«Нет, это не годится, потому что...»
«Это любопытно, расскажите поподробнее...»	«Нет, это не так... Вы же сами понимаете...»
«Я и не предполагал такого. Почему так произошло?»	«Мы уже проверили это...»
«Эти данные удивляют меня. Что они означают?»	«Тут, должно быть, ошибка в цифрах...»
«Как интересно! Откуда у вас эти данные?»	«Кто это, интересно, дал вам такие цифры?»
«Иван Иванович, я вижу, что это очень важно для вас... Давайте начнем с самого начала, чтобы понять, на чем основана ваша точка зрения...»	«Ну-у, Иван Иванович опять сел на своего конька!»
«Иван Иванович, вы часто смотрите на вещи иначе, чем мы. Возможно, вы правы. Что заставляет вас думать, что общее мнение ошибочно?»	«Иван Иванович, ну почему вы никогда не соглашаетесь с общим мнением?»

Задание 6

Посетите какое-либо малозначимое для вас совещание.

Сядьте так, чтобы хорошо видеть всех участников.

Понаблюдайте за мимикой и телодвижениями участников, игнорируя вербальную часть сообщений. Постарайтесь воздержаться от каких-либо интерпретаций, не думайте о том, что «означают» наблюдаемые вами невербальные послания. Можете сделать некоторые обобщения, но осторожнее с выводами — вы можете ошибиться.

Через некоторое время «включите» звук — послушайте, что говорят участники, однако продолжайте концентрироваться на языке тела. Постарайтесь выявить моменты, когда невербальные сигналы подтверждают или, наоборот, опровергают вербальную часть сообщения.

Язык тела подтверждает вербальное сообщение, если:

- есть «конгруэнтность» между двумя языками (когда, к примеру, выступающий улыбается, говоря о приятных вещах, или хмурится, рассказывая о проблемах);

- говорящий сидит в симметричной позе — ноги находятся в одинаковой позиции, предплечья, кисти и голова сбалансированы и т. п.;
- темп речи равномерный.
Язык тела противоречит вербальному сообщению, если:
- говорящий высказывает признаки неуверенности в том, о чем говорит;
- поза ассиметричная;
- речь сопровождается резкими, несбалансированными жестами и движениями;
- наблюдаемая эмоция опровергает произносимые слова.

Заметив противоречие между вербальным и невербальным поведением выступающего, попытайтесь «влезть в его шкуру» и понять, чем вызвано данное несоответствие. Возможно, дело в личных особенностях говорящего, а может быть, в недостатке уверенности в своих словах.

Проверьте свои догадки, когда представится удобный случай или сразу же после собрания. Однако будьте осторожны с формулировками.

Самоанализ:

- Проанализируйте, сколько дополнительной информации вы получили, используя знания о невербальных сигналах?
- Повысилась ли результативность разговора при использовании вами новых знаний?

Задание 7

Для руководителя одним из важнейших коммуникативных навыков является умение переключаться с одной позиции на другую, способность видеть ситуацию с разных ракурсов. Для развития этой способности полезно выполнить следующее упражнение.

Вообразите трудный разговор с партнером, состоявшийся или ожидаемый. Подумайте о вашей позиции по данному вопросу и представьте, что ваш собеседник сидит напротив и вы смотрите на него.

Теперь поставьте себя на место вашего собеседника и посмотрите на себя его глазами, «влезьте в его шкуру», станьте на время им, примите его точку зрения и убеждения.

Затем взгляните на происходящее глазами стороннего наблюдателя, как если бы вы смотрели фильм.

Взгляните на происходящее в контексте всей организации, оцените ваш разговор с партнером с точки зрения целей и интересов организации.

Отметьте, как изменилось ваше восприятие ситуации в результате принятия различных позиций.

ТЕМА 2

Освоение приемов ораторского искусства

Попытки управлять человеком или группой людей нередко наталкиваются на их сопротивление. В этом случае перед инициатором управляющего воздействия открываются два пути:

- попытаться заставить выполнить навязываемое им действие, то есть сломить сопротивление (открытое управление);
- замаскировать управляющие воздействия так, чтобы они не вызвали возражения (скрытое управление).

Понятно, что применить второй способ после провала первого невозможно — намерение разгадано и адресат настороже. Ко второму способу прибегают тогда, когда предвидят сопротивление и потому сразу делают ставку на скрытность воздействия.

*Профессор кафедры психологии и педагогики
Республиканского института высшей школы
Белорусского госуниверситета
В. П. Шейнов*

Невозможно представить себе руководителя, которому не приходилось бы выступать публично. Начинаящий оратор, оказавшись один на один с аудиторией, наверняка переживал состояние, когда «язык прилипает к нёбу», «сердце готово выпрыгнуть из груди», даже если аудитория ему знакома. Преодолеть подобные тревожные ощущения можно, совершенствуя подготовку к выступлению, тренируя внимание и память, умение располагать к себе аудиторию, управлять ее вниманием.

Чтобы обеспечить успех выступления в любой ситуации, нужно сделать четыре главных шага: 1) подготовиться; 2) привлечь и удерживать внимание аудитории; 3) поддерживать ее интерес и 4) позитивно завершить выступление. Рассмотрим каждый из них.

Шаг 1. Эффективная подготовка

к неформальным выступлениям / собраниям:

- определите цель (посоветуйтесь с ведущими членами команды, если необходимо);

- напишите план выступления (раздайте участникам);
- соберите информацию;
- четко сформулируйте выгоды;
- кратко изложите финансовую целесообразность.
к официальным выступлениям:
- выясните место и условия встречи (число присутствующих, расположение, имеющееся оборудование и т. п.);
- узнайте, сколько времени отводится на ваше выступление, и каким образом вас представят аудитории;
- спросите, кто будет присутствовать, и наведите справку об участниках;
- отрепетируйте выступление (а также проверьте слайды и т. д.);
- постарайтесь встретиться с присутствующими до выступления, таким образом, вы будете знать их.

Шаг 2. Привлечение и удержание внимания

на неформальных выступлениях / совещаниях:

- займите наиболее подходящее место;
- начинайте только тогда, когда все внимание будет обращено на вас;
- договоритесь о продолжительности выступления;
- обеспечьте, чтобы вас не прерывали.
на официальных выступлениях:
- прежде чем начать, убедитесь, что все сидят и готовы вас слушать;
- произнесите первую фразу четко и уверенно, чтобы привлечь внимание.

Шаг 3. Поддержание интереса

при неформальном выступлении / во время совещания:

- не болтайте, говорите по существу;
- вовлекайте присутствующих;
- говорите преимущественно о «хороших новостях» и выгодах;
- упоминайте основные возможности / результаты / проблемы так, чтобы это привлекало внимание;
- убеждайте, показывая финансовую целесообразность, рассказывая, как это будет работать на практике, и приводя доказательства того, что это будет работать;
- говорите убедительно.

во время официального выступления:

- объясните присутствующим, почему данная тема важна для них;
- перечислите основные пункты вашего выступления (и спросите аудиторию, когда участники встречи хотели бы получить ответы на вопросы — по ходу или в конце);
- сообщите присутствующим, что вы ожидаете от них решения / одобрения, если это необходимо;
- используйте демонстрационные блокноты / слайды / видео, повышающие внимание аудитории;
- произносите ключевые слова, написанные на слайдах;
- не зачитывайте ваше выступление;
- демонстрируйте свою убежденность и энтузиазм словами, голосом и жестами;
- четко расскажите о выгодах;
- представьте фактические подтверждения (а не мнения);
- покажите финансовую целесообразность;
- продемонстрируйте, что потенциальные проблемы выявлены и преодолимы;
- отвечайте на вопросы уверенно.

Шаг 4. Позитивное завершение

неформального выступления / совещания:

- завершайте в соответствии с желаемым результатом;
- договоритесь кто, когда и что будет делать;
- если договоренность не достигнута, попытайтесь обеспечить, чтобы был сделан какой-нибудь позитивный шаг в направлении вашей цели.

официального выступления:

- в завершение выступления попросите одобрить, издать приказ или принять соответствующие меры.
Речевой стиль руководителя отличают:
- чувство перспективы — видение того, к чему нужно стремиться, в каком направлении осуществлять действие, каким образом достичь цели;
- страстность — степень одержимости своей целью, эмоциональная вовлеченность в процесс ее достижения;
- убедительность — умение добиваться своего, способность воздействовать на людей, умение «подать себя», умение владеть собой;

- ❑ настойчивость — способность взаимодействовать с даже самой трудной аудиторией;
- ❑ терпение — умение выбрать нужное слово и сказать его в нужный момент, а также немногословность;
- ❑ речевая инициатива — умение ввести в беседу собственные темы, а не простое следование обсуждаемым темам, а также постоянная оценка суждений и высказываний собеседников и выражение своей оценки;
- ❑ способность налаживать коммуникационное сотрудничество — это свободное владение различными речевыми стилями, которые используются в различных разговорных контекстах; умение слушать и слышать своего собеседника; умение поддержать разговор.

Ясность — главное достоинство речи. (*Аристотель*)

Самодиагностика

Тест «Владеете ли вы искусством оратора»

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями. Выступающих можно разделить на две группы. Представители первой подчиняют аудиторию себе. Конечно, они учитывают ее непосредственную реакцию, но предпочитают держать «бразды» в своих руках. Не допускают вольностей в поведении и речи. Условно этот стиль называют *авторитарным*.

Представители второй группы в известной мере сами подчиняются аудитории. Они располагают более разнообразным выбором вариантов поведения на трибуне, общения, произнесения речи. Ориентируются на реакцию аудитории, имеют более гибкую, «личностную» манеру общения. Данный тип условно называют *демократичным*.

И у того, и у другого типа есть свои достоинства и недостатки. Излишняя независимость от аудитории может сделать выступающего нечувствительным к интересам слушателей. А стремление во всем следовать аудитории может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного. Отвечая на вопросы теста, можно узнать к какой категории ораторов относитесь вы и что можно сделать, чтобы выработать более оптимальный тип общения с аудиторией.

Инструкция: Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

Вопросы:

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?
3. Волнуетесь ли вы перед выходом на кафедру или трибуну настолько, что должны «преодолеть» себя?
4. Всегда ли вы одинаково начинаете выступление?
5. Приходите ли вы задолго от выступления?
6. Нужны ли вам три-пять минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас слушать?
7. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?
8. Любите ли вы во время выступления двигаться?
9. Отвечаете ли на записки с вопросами по ходу их поступления, не группируя их?
10. Успеваете ли вы во время выступления пошутить?

Обработка и интерпретация результатов:

Если вы ответили однозначно на все вопросы, значит, вы владеете индивидуальным стилем. Положительные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и отрицательные на остальные свидетельствуют о том, что вы относитесь к авторитарному типу ораторов. Противоположный знак ответов на эти вопросы говорит в пользу демократического типа. Если вы ответили «нет» на вопросы: 2, 3 и 5, значит у вас сильный тип нервной системы. Отрицательные ответы на вопросы: 1, 4, 6 и 10 выдают подвижность ваших эмоций.

Практикум

Задачи:

- Развить навык построения выступления.
- Выработать навык оценки слабых и сильных сторон выступления.
- Научиться четко, ясно и понятно выражать свои мысли.

- Совершенствовать умение управлять группой во время дискуссии.
- Освоить навык эмоционального окрашивания своей речи.
- Поупражняться в науке убеждения.
- Совершенствовать технику речи.

Притча «Как сказать то, что сказано?»

Один богач проснулся однажды утром в сильном волнении. Ночью ему приснился сон, как будто он один за одним теряет все свои зубы. Расстроенный господин потребовал к себе лучшего толкователя снов. Тот явился, выслушал рассказ и сообщил:

— Господин, сон несет нам печальную весть: один за другим уйдут из жизни все близкие тебе люди!

Толкователь снов был выброшен на улицу, да еще и побит палками. Взамен первого нашли богачу другого толкователя. Тот явился во дворец, выслушал рассказ и сказал:

— Прекрасные известия для господина, да продлится жизнь твоя! Сон говорит о том, что ты переживешь всех своих близких.

Богач остался доволен ответом и отпустил толкователя снов с полным кошельком золотых монет.

Слуги, бывшие свидетелями обеих встреч, в недоумении обратились к предсказателю с вопросом, почему, сказав богачу то же самое, он выходит из дворца с наградой, в то время как его предшественник был изгнан и бит.

— Все зависит от того, как сказать то, что сказано, — ответил мудрый толкователь снов и покинул дворец.

Задание 1

Поработайте с текстом выступления.

Для того чтобы подготовленное выступление было совершенным, необходимо выполнить подготовительную работу.

Подготовка к выступлению начинается с *определения и уточнения темы*. Любая тема является частью большой проблемы, поэтому не нужно стремиться в одном выступлении объять необъятное.

Выбирая тему выступления, следует руководствоваться следующими критериями:

- вы осведомлены в этом вопросе лучше, чем слушатели;
- то, о чем вы собираетесь говорить, может вызвать у них интерес;
- это актуально, значимо для них.

Чтобы выступление достигло цели, задайте себе три вопроса:

- Кому я буду говорить?
- Для чего?
- Что должны уяснить слушатели?

Проанализируйте состав группы, для которой предназначено выступление. Выясните, что именно в этой теме может их заинтересовать, как соотносится эта тема с их насущными проблемами.

Найти то, что нужно данным слушателям — непросто. Неопытные ораторы и начинающие деловые люди говорят обычно о том, что кажется важным им самим. Чтобы дойти до сердца слушателей, нужно выйти из футляра своих представлений и взглянуть на тему глазами аудитории.

Главное назначение выступления в том, чтобы удовлетворить какую-то потребность слушателей.

Определите *цель и основную идею выступления*. В зависимости от отношения слушателей к вопросу целью выступления может быть:

- информирование;
- объяснение;
- вызов интереса;
- убеждение;
- переубеждение;
- побуждение к действию;
- воодушевление и т. д.

Обычно выступление преследует только одну цель, а остальные ей подчинены.

Выбор цели и основной идеи выступления определяет стратегию всей дальнейшей работы. Если меняется цель, то меняется и основная идея и стратегия. Это можно проиллюстрировать на таком примере.

В районе открылась юридическая консультация, обслуживающая частные фирмы. Ее руководителю представилась возможность выступить на совещании, где собрались директора фирм. Цель выступления — проинформировать аудиторию о появлении юридической консультации. Основная идея выступления — вам могут понадобиться наши услуги. Представим теперь сотрудника юридической консультации в кабинете директора одной из фирм, который уже знает о существовании консультации и ее услугах. В такой ситуации задачей выступления юриста будет убедить со-

беседника в том, что пользоваться услугами консультации удобно и выгодно. И в кабинете директора фирмы, имеющего печальный опыт сотрудничества с какой-то юридической службой, в данном случае сотруднику консультации придется поставить себе цель переубедить потенциального клиента. Он построит свое выступление вокруг следующей идеи: «Сотрудничество с нашей организацией заставит вас забыть неудачу. Мы работаем по-другому, и нам можно доверять».

Когда выбран аспект рассмотрения темы, установлена цель и основная идея выступления, необходимо составить его предварительный план.

Хорошим считается такой план, который полно и последовательно раскрывает тему, позволяет слушателям без труда понять логику изложения, облегчает восприятие материала.

Например, на деловых совещаниях нередко приходится выступать с предложением об улучшении работы организации. Рекомендуется следующая схема такого выступления.

1. Обозначение проблемы: «Существующее положение дел требует определенных перемен».
2. Описание сути вашего предложения: «Мое предложение по улучшению работы организации состоит в следующем...».
3. Описание возможных результатов: «Мое предложение приведет к следующим положительным изменениям...».
4. Описание возможных рисков: «Существует вероятность отрицательных последствий моего предложения, однако их можно избежать, если...».
5. Описание, насколько выполнимо ваше предложение.
6. Перечисление того, что нужно сделать, чтобы его реализовать.

Далее приступайте к *построению выступления*.

Психологически и логически оправдана трехкомпонентная структура выступления: вступление, основная часть и заключение.

Вступление необходимо для установления контакта с аудиторией и подготовки слушателей к восприятию темы. Основное содержание вступления — введение в тему. Вступлению отводится 5–10% времени. В нем говорится о проблеме, которой посвящена тема, может прозвучать задача выступления, даются определения понятий, иногда сообщается план предстоящего разговора.

В **основной части** излагается сама тема. Способ ее изложения зависит от ее содержания.

Существуют следующие способы изложения:

- ❑ ступенчатый — материал очередного вопроса базируется на предыдущем;
- ❑ концентрический — рассмотрение обсуждаемого явления со всех сторон;
- ❑ спиральный — переход от общего, относительно поверхностного изложения вопроса к повторному, более детальному и глубокому анализу;
- ❑ хронологический — рассмотрение процесса или явления в становлении;
- ❑ логический — системно-структурный подход к явлению, без обращения к его истории;
- ❑ дедуктивный — переход от общих положений к конкретной ситуации и вывод на основе этого;
- ❑ индуктивный — переход от анализа фактов, явлений к обобщениям;
- ❑ сравнение, сопоставление явлений, процессов или событий;
- ❑ анализ проблемы.

Вы должны выбрать определенный способ изложения материала.

Один из показателей удачного построения выступления — сам характер материала. Если, к примеру, оратор говорит о чем-то совершенно новом для слушателей, такую речь будет трудно воспринять и осмыслить. Сплошные теоретические выкладки утомляют слушателей, а выступления, перегруженные фактами, напоминают костер, до того заваленный дровами, что он начинает затухать.

Бывает, что выступающий все время «бьет по чувствам» собравшихся и, в конце концов, начинает их раздражать. Тот же, кто вовсе забывает, что перед ним живые люди, и демонстрирует строго рациональный подход к проблеме, может вызвать неприязнь и скуку.

Следует иметь чувство меры и при подборе фактов, примеров. Негативная информация вызывает пессимистическое настроение, а одна лишь позитивная — недоверие слушателей. Одним словом, в своем выступлении необходимо разумно сочетать старое и новое, теоретический и практический материал, позитивную и негативную информацию, рациональное и эмоциональное.

Заключение придает завершенность повествованию. В нем делается обобщение сказанного, формулируются частные и общие выводы (5% времени).

Попробуйте самостоятельно проработать имеющийся материал сообщения согласно приведенным правилам построения выступления.

Проанализируйте затраты времени на выступление. Выступление не должно превышать семи минут.

Предложите слушателям свое выступление.

Самоанализ:

- Было ли выступление интересным?
- Уложились ли вы в отведенное время, выступая со своим сообщением?
- Что было удачного в проведении выступления?
- Почему вы считаете это удачным?
- Каковы были недостатки вашего выступления?
- Почему они возникли?
- Как можно устранить эти недостатки?
- Как в целом можно оценить ваше выступление (соотношение удач и недостатков)?
- Какова была реакция аудитории на ваше выступление? Какие прозвучали реплики слушателей?
- Какие вопросы вам задавали? Как вы можете оценить свои ответы?
- Как бы вы сейчас ответили на вопрос, с которым вы не справились в аудитории?

Задание 2

Прочитайте предложенный текст:

- «Конечно, крайне приятно испытывать бодрость духа и умиротворение положением, в котором вниманию держателей акций предлагается отсутствие серьезных негативных отзвучиваний, способных повлиять на операции целой корпорации в качестве непосредственных последствий незначительного ухудшения основных определяющих макроэкономических показателей предыдущего периода годовой финансовой отчетности. Более того, на протяжении этого ныне рассматриваемого периода были достигнуты существенно улучшенные показатели торгового оборота и финансовой прибыльности компании на рынках южной континентальной Европы при особенно значимом и заметном улучшении в странах Иберийского полуостровного

региона. На данной стадии может быть прогнозирована сравнительно оптимистическая тенденция в экстраполяции, предполагающая реализацию или умеренное превышение перспективных прогнозов предыдущего года для исконного местного рынка тех не содержащих алкоголь напитков, которые предназначаются для отечественного потребления. Архидейственная преданность совершенствованию корпоративных человеческих ресурсов видится как необходимость и является жизненно важнейшим условием непрерывного восходящего подъема на пути созидания судьбы компании».

Ваша задача — уменьшить количество слов, не потеряв сути выдержки.

Далее познакомьтесь со способами сокращения текста и переработайте текст еще раз, учитывая предложенные правила работы с текстами.

Способы сокращения текста:

1. Исключение необязательных слов. Такие слова, открывающие предложения, как «Конечно...» или «Очевидно...» представляют собой литературную «воду» в чистом виде. Их можно опустить без ущерба потери смысла сообщения. Некоторые прилагательные и производные от них наречия, такие как «совершенно», «вполне» и «сравнительно», не несут смысловой нагрузки, если не относятся к чему-то конкретному. Что, например, означает, «сравнительно оптимистическая тенденция...»? Следует также удалить декоративные и вычурные слова, такие как «архидейственная преданность...» и «восходящий подъем...».
2. Замена растянутых выражений. Зачастую они являются признаком незащищенности. Люди, пытаясь компенсировать отсутствие убедительности, преподносят сообщения в форме превосходных степеней (например, «незначительное ухудшение основных определяющих макроэкономических показателей предыдущего периода годовой финансовой отчетности» означает просто «прошлогодний спад»).
3. Замена страдательного залога действительным. Использование страдательного залога обычно практикуется в научных отчетах. В этом залоге звучание текста выглядит объективным. Кроме того, он полезен, если вам необходимо подчеркнуть дистанцию между собой и действием. Например, признание: «Бабушка была сброшена с крыши мной...» выглядит менее преступным деянием, чем: «Я сбросил бабушку с крыши...».

Вне зависимости от того, так ли это, в пассивном залоге используется больше слов, а составленный в нем текст читать менее интересно.

Задание 3

Изучите дополнительную информацию.

Руководить собранием, обсуждением, дискуссией — особое искусство. От руководителя в этой роли требуется немало умений:

- быть доброжелательным и тактичным по отношению к аудитории;
- владеть аудиторией, вниманием слушателей;
- ограничивать активность крикунов, вовлекать в обсуждение пассивных;
- четко формулировать вопросы и умело резюмировать этапы обсуждения темы.

В дискуссии, как правило, выделяются следующие скрытые роли ее участников: «ведущий дискуссии», «спорщик», «скептик», «единомышленник», «философ», «дипломат», «альтернативный лидер», «равнодушный».

Выработайте рекомендации «ведущему дискуссии» о взаимодействии с подчиненным, придерживающимся роли «спорщика», «скептика», «философа», «альтернативного лидера», «равнодушного».

Отработайте навык ведения дискуссии с трудными участниками в вашей повседневной жизни, используя разработанные вами рекомендации.

Самоанализ:

- Общение с партнерами в каких ролях было для вас наиболее трудным? Легким? Почему?
- Какие навыки выступления можно применить в своей дальнейшей работе?

Задание 4

Прочитайте два четверостишия. Одно из них окрашено позитивно, другое негативно. Попробуйте прочесть стихи с обратным стиху настроением, то есть стих с позитивным смыслом прочесть грустно, а стих с грустным содержанием — позитивно. Необходимо также использовать соответствующие жесты и мимику.

Стихи:

Я сегодня так грустно настроен,
Так устал от мучительных дум,
Так глубоко, глубоко спокоен
Мой истерзанный пыткой ум...

Ах, были счастливые годы!
Жил шумно и весело я,
Имел я большие доходы,
Со мной пировали друзья...

Самоанализ:

- Были ли трудности в передаче настроения стихов?
- Что вы чувствовали, когда читали стихи?
- В каком четверостишии, на ваш взгляд, вы наиболее удачно передали настроение?
- Что вы использовали для этого?

Задание 5

Вам предстоит участие в дискуссии при решении вопроса «Следует ли разрешить свободный график работы подчиненным» (тему можно выбрать самостоятельно). Поочередно попробуйте выступить в роли «сторонника» и затем «противника» данной идеи, постарайтесь максимально убедительно изложить свою позицию, постарайтесь привлечь слушателей на свою сторону.

Самоанализ:

- Какое выступление, на ваш взгляд, было более убедительным?
- Какие приемы убеждающего воздействия вы использовали?

Задание 6

Проанализируйте свои выступления по следующему плану, давая положительные или отрицательные ответы на поставленные вопросы. Отметьте для себя, какие «пробелы» присутствуют в ваших выступлениях. Обратите внимание при следующих выступлениях на проработку этих недочетов.

1. Когда меня просят выступить, я могу уверенно выбрать тему и определить цель речи.
2. Когда я выступаю с речью, то использую материал из разных источников.
3. Во время подготовки я четко формулирую главные пункты выступления и организую их так, чтобы они укладывались в последовательную схему.
4. Во время подготовки я стараюсь добиться уверенности в том, что излагаю свои идеи так, чтобы они отвечали потребностям слушателей.

5. Когда я говорю, то чувствую, что аудитория воспринимает мой язык как живой и понятный.
6. Когда я говорю, то смотрю прямо на моих слушателей.
7. Когда я выступаю на публике, моя речь меняется по тону, громкости голоса и по скорости произношения слов.
8. Когда я говорю, мои движения помогают мне объяснять или подкрепляют мои идеи.
9. Когда я говорю, то выгляжу заинтересованным человеком и так ощущаю себя.
10. Я твердо знаю, что могу выступить на публике.
11. Когда я выступаю с информационной речью, то стараюсь использовать техники, помогающие привлечь внимание слушателей.
12. Когда я выступаю с информационной речью, то стараюсь использовать техники, помогающие слушателям понять мою речь.
13. Когда я выступаю с информационной речью, то стараюсь использовать техники, помогающие улучшить запоминание информации.
14. Когда я выступаю с убеждающей речью, то стараюсь использовать техники, помогающие завоевать доверие слушателей.
15. Когда я выступаю с убеждающей речью, то стараюсь использовать техники, помогающие обосновать мои доводы, использовать аргументы.
16. Когда я выступаю с убеждающей речью, то стараюсь использовать техники, помогающие мотивировать слушателей на конкретные действия.

Задание 7

Успех ораторской речи зависит не только от ее содержания, но также и от ее технических характеристик: звучанию голоса и произношения.

Голос. Хороший голос является непременным условием ораторского успеха. Некрасивый голос производит неприятное действие на слушателей и мешает успеху даже хорошо составленной речи.

Какими же качествами должен обладать голос оратора?

Прежде всего, он должен быть благозвучным. Многих людей сама природа наделила благозвучным голосом, благодаря чему они имеют большое преимущество перед теми, кому сначала нужно за-

няться исправлением своего голоса. Голос неблагозвучен, если он очень высок и если он звучит сипло или жестко. То же самое можно сказать и о слишком низком голосе, посредством которого невозможно выражать в речи различные настроения и чувства. Только средний тон голоса будет восприниматься как приятный. Поэтому обладающий слишком высоким голосом должен стремиться к тому, чтобы понизить его. Для этого надо как можно чаще делать следующее упражнение: взять тон немного ниже и сказать на нем несколько предложений. Чем чаще в этом упражняться, тем скорее станет заметно понижение высоты тона. Наоборот, пусть тот, у кого тон голоса слишком низок, говорит более высоким тоном. В течение недельного упражнения можно добиться значительных результатов. Для благозвучия голоса необходимо, чтобы во время речи рот был достаточно широко открыт. Кто говорит сквозь зубы, тот пусть не ждет успеха.

Голос оратора должен быть гибким, то есть способным подняться от самых тихих, нежных тонов до наивысшей силы и выражать всевозможные чувства, настроения, порывы. Это также достигается путем упражнений.

Например, с помощью такого: возьмите какую-нибудь статью и читайте каждое предложение разным тоном, то повышая, то понижая голос. Когда почувствуете усталость, прекратите упражнение.

Тот, кто должен выступить в большом помещении или на открытом воздухе, должен обладать сильным голосом. Усиление голоса достигается постоянными упражнениями в громком чтении. Рекомендуется производить эти упражнения на открытом воздухе при каком-либо постороннем шуме (например, при шуме леса или водяного потока), стараясь превысить его. Первое время часто будет появляться легкая хрипота, но это явление впоследствии исчезнет само собой.

Произношение. Самое главное условие хорошего произношения — отчетливость, то есть умение вполне четко отделять при произношении звуки один от другого.

Для выработки отчетливого произношения можно рекомендовать следующее упражнение, основанное на том же принципе, на котором строится обучение глухонемых. Станьте на значительном расстоянии против другого человека и начинайте что-нибудь читать или говорить ему медленно, отдельно и притом как можно тише, почти шепотом. Произнося отдельно и отчетливо каждый слог, вы дадите слушателю возможность понять

вас не только при помощи слуха, но и при помощи зрения. Он будет не столько слышать вас, сколько угадывать ваши слова по движениям губ.

Другим способом выработки отчетливого произношения является чтение по складам. Возьмите какое-нибудь стихотворение или рассказ и читайте его медленно по складам, подобно тому, как вы читали в школе на первом году обучения. Не думайте при этом о смысле текста, а сосредоточьте все свое внимание на правильном, ясном и отчетливом произношении звуков.

Помогая выработке отчетливости произношения, чтение по складам в то же время способствует устранению одного большого недостатка, свойственного многим ораторам, а именно торопливости произношения, при которой отдельные слоги и звуки как бы проглатываются.

Почти у каждого человека найдутся некоторые слова и обороты речи, произношение которых заставляет его делать усилие и на которых он спотыкается. Вдвойне неприятно это оратору, так как речь его должна быть плавной. Следует записывать такие слова и обороты речи и в свободное время упражняться в их произношении.

Весьма полезно также упражняться в чтении скороговорок. Приводим некоторые из них:

1. Купи кипу пик.
2. Около кола колокола.
3. Сыворотка из-под простокваши.
4. На дворе погода размокропогодилась, размокроненастилась.
5. В избе не без поплескушек.
6. Сшит колпак не по-колпаковски, надо колпак переколпаковать, перевыколпаковать.
7. Из-под Костромы из-под Костромщины шли четыре мужчины; говорили они про торги да про покупки, про крупу да про подкрупки.
8. Два дровосека, два дровокола, два дроворуба говорили про Ларю, про Варьку, про Ларину жену.
9. Пришел Прокоп — кипел укроп, ушел Прокоп — кипел укроп; как при Прокопе кипел укроп, так и без Прокопа кипел укроп.
10. От топота копыт пыль по полю летит.
11. Турка курит трубку, курка клюет крупку.
12. Нашего пономаря не перепonomарить статью; наш пономарь нашего пономаря перепonomарит, перевыпonomарит.

13. Командир говорил про подполковника, про подполковницу, про подпоручика, про подпоручицу, про подпрапорщика, а про подпрапорщицу умолчал.
14. Корабли лавировали, да не вылавировали.
15. Была у Флора, Флору на Лавра наврала, пойду к Лавру, на Флора Лавру навру.
16. Рапортовал да не дорапортовал, а стал дорапортовывать — за-рапортовался.
17. На дворе дрова, по двору дрова, за двором дрова, под двором дрова, над двором дрова, дрова вдоль двора, дрова вширь двора, не вместит двор дров, дрова выдворить.
18. Всех скороговорок не перескороговоришь, не перевыскороговоришь.

Каждую скороговорку надо произносить в первый раз очень медленно, а затем с каждым разом ускорять темп, доходя, в конце концов, до очень быстрого, но, тем не менее, отчетливого произношения.

Управление собственными возможностями влиять на людей

Влияние — возможность своими поступками, действиями, поведением блокировать, направлять, видоизменять, даже деформировать, переориентировать или пресекать чужой, неприемлемый для нас узор общения.

*Кандидат философских наук, психолог и социолог
П. С. Таранов*

Умение влиять на человека во время беседы, заставляя принять его именно то решение, которое необходимо вам, является одним из важнейших в современном мире. Это умение пригождается как в деловых переговорах, так и в повседневной жизни.

Основная идея влияния состоит в том, что люди в своем поведении очень часто руководствуются подсознательными желаниями. И, чтобы добиться своих целей, необходимо просто понять эти желания, и затем заставить вашего собеседника страстно их пожелать.

Один из главных секретов влияния заключается в умении помогать самоутверждению собеседника. Необходимо сделать так, чтобы ваш собеседник выглядел достойно в своих собственных глазах. Существует шесть основных принципов влияния на собеседника:

Принцип 1. Интересуйтесь другими людьми

Если вы хотите чего-то добиться от человека, то вы должны искренне интересоваться им. Вам необходимо выяснить, каким проблемам он придает большее значение, какие у него фундаментальные взгляды на жизнь.

Прежде, чем обсуждать то, что вам нужно, имеет смысл поговорить о тех вещах, которые интересны вашему собеседнику, но не имеют отношения к проблеме. Это даст ему понять, что вы имеете такие же взгляды на жизнь и окружающую действительность, как и у него. Данный прием особенно полезен, если ваш

собеседник является «трудным человеком», то есть таким, который склонен к необоснованной агрессии по отношению к партнеру по общению.

Данный принцип влияния был известен еще в древние времена, например, римский поэт Публий Сир так описывал сей прием: «Мы интересуемся другими людьми тогда, когда они интересуются нами».

Принцип 2. Произносите имя собеседника

Удивительный факт состоит в том, что все люди придают весьма большое значение своему имени. Запомнив имя собеседника и иногда употребляя его, вы внушаете ему осознание собственной значимости. Ученые и психологи утверждают, что звук собственного имени вызывает у человека приятное чувство, обычно не осознаваемое им.

По легенде, Александр Македонский, человек, который обладал уникальными способностями влияния на людей, знал по имени каждого солдата своей армии.

Принцип 3. Умейте слушать

Очень часто отсутствие умения слушать собеседника приводит к негативному отношению с его стороны. Если человек слишком озабочен тем, что надо сказать ему, он добьется гораздо меньшего, чем если будет сосредоточен на том, что говорит собеседник. Зачастую хорошим ораторам большинство людей предпочитают хороших слушателей.

Очень важным является умение задавать такие вопросы, на которые вашему собеседнику будет интересно отвечать. Поощряя собеседника к рассказу о том, что ему интересно и в чем он неплохо разбирается, можно завоевать его расположение.

Умение слушать всегда ценилось выше, чем умение говорить. И именно поэтому во времена расцвета Римской империи в сенате было множество говорящих и лишь один — слушающий.

Принцип 4. Улыбайтесь, будьте оптимистичны и верьте в лучшее!

Иными словами сей принцип можно изложить так: «Вы должны испытывать радость, общаясь с людьми, если вы хотите, чтобы люди испытывали радость от общения с вами».

Дело в том, что общаться с человеком, излучающим оптимизм, несравнимо легче, чем с тем, кто, кажется, только и ждет какого-то подвоха. Будьте уверены в том, что ваше общение с человеком принесет взаимную выгоду, тогда и ваш собеседник поверит в это. Единственная проблема заключается в том, что иногда действительно непросто найти в себе силы быть оптимистом, если вам приходится общаться с большим количеством людей каждый день.

В Древнем Китае говорили так: «Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин».

Принцип 5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника

Если вы приблизительно знаете круг интересов своего собеседника, то перед важным разговором с ним постарайтесь быть максимально осведомленным о том, что ему интересно. Самый верный путь к оказанию влияния на человека — это разговор с ним о том, в чем он будет чувствовать себя экспертом, или, по крайней мере, знающим человеком. Если вы подадите вашему собеседнику сигнал, что интересуетесь примерно тем же чем и он, вы можете легко завоевать его расположение, ведь он увидит в вас единомышленника!

Принцип 6. Цените в людях то, что они сами ценят в себе

Если вы будете следовать только одному этому правилу, вы сможете оказывать поразительное воздействие на абсолютно любого человека и приобретете множество друзей. Дело в том, что практически каждый человек хочет быть оцененным по достоинству. И если вы будете замечать и ценить реальные достоинства и умения какого-либо человека, вы сможете легко оказывать влияние на него.

Важно отметить, что вы не должны использовать лесть в какой бы то ни было форме. Это, скорее всего, вызовет только негативную реакцию того, кому она предназначена.

Используя эти шесть основных принципов влияния, вы сможете с успехом воздействовать на людей.

Американский психолог и психиатр Эрик Берн выделил следующие характеристики руководителя, умеющего / не умеющего влиять на людей:

Таблица 14. Характеристики менеджеров, умеющих и не умеющих влиять на людей

Слабое влияние	Сильное влияние
Чувствует себя недооцененным	Ценится окружающими
Не имеет представления о процессе влияния	Понимает процесс влияния
Его воздействие на окружающих мало	Оказывает влияние, зная законы воздействия на окружающих
Одевается не соответствующим случаю образом	Одевается соответствующим случаю образом
Имеет неубедительный внешний вид	Имеет убедительный внешний вид
Нечетко излагает свои мысли	Ясно излагает свои мысли
Испытывает нехватку уверенности в себе	Уверен в себе
Ведет себя вызывающе	Ведет себя невызывающе и уверенно
Не имеет хороших личных отношений с людьми	Устанавливает хорошие взаимоотношения с людьми
Не способен поощрять окружающих	Вознаграждает требуемое поведение
Имеет негативное представление о себе	Имеет реалистическое представление о себе
Отдает нечеткие указания	Дает четкие указания
Не имеет стратегии влияния на группы	Развивает стратегию влияния на группы
Испытывает нехватку настойчивости	Стремится быть настойчивым
Не умеет выслушивать других	Умеет слушать других

Руководитель в своей деятельности постоянно сталкивается с необходимостью оказывать влияние на людей. Грамотный выбор пути воздействия поможет ему избежать многих конфликтов и добиться максимальной эффективности управления. Представленные упражнения помогут руководителю освоить как открытые, так и скрытые методы влияния.

Истинная мудрость приходит к каждому из нас тогда, когда мы осознаем, как мало понимаем в жизни, в самих себе, в мире вокруг нас. *(Сократ)*

Самодиагностика

Тест «Способность влиять на окружающих»

Инструкция: Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

Вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих личных переживаний?
4. Быстро ли вы реагируете на неуважительное отношение к себе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои способности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающихся результатов?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменным?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку дома и переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения известных задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник или авторитетный человек не прав?

Обработка и интерпретация результатов:

Поставьте себе за каждое «да», кроме 8-го вопроса, 5 баллов.

Если вы набрали 35–65 баллов, вы обладаете прекрасными предпосылками влияния на окружающих, управления ими, наставления на путь истины, убеждения в своей правоте. Однако вам нужно быть осторожными, чтобы ваша позиция не стала агрессивной и вы не превратились в фанатика или тирана.

Если вы набрали менее 30 баллов, то это свидетельствует о том, что вам далеко не всегда удастся убедить в своей правоте окружающих, повлиять на них. Видимо, вам предначертана роль ведомого.

Практикум

Задачи:

- Научиться давать четкие, ясные инструкции.
- Научиться владеть собой в сложных ситуациях.
- Обсудить и проверить на практике эффективность методов передачи и восприятия информации.
- Выработать умение задавать вопросы, выслушивать, следить за невербальными сигналами; научиться исследовать мнения, разъяснять цели предлагаемого плана, излагать преимущества таким образом, чтобы они превышали возражения.
- Научиться различать и противостоять манипуляциям.
- Научиться использовать знания о человеке при влиянии на него.

Исторический анекдот

Когда Бенджамин Франклин был членом законодательного органа штата Пенсильвания, его беспокоила оппозиция и враждебность коллеги. И он нашел следующий выход из ситуации: «Я хотел завоевать его расположение, оказывая ему рабское уважение, но через некоторое время воспользовался другим способом. Зная, что у него в библиотеке есть очень редкая и интересная книга, я написал ему записку, выразив желание посмотреть эту книгу и попросив его сделать мне одолжение и дать мне ее на несколько дней. Он тут же мне ее прислал, и я вернул ее через неделю, выразив в записке свою признательность. Когда мы в следующий раз встретились в палате представителей, он стал разговаривать со мной (чего раньше не делал) и вел себя крайне любезно; и впоследствии всегда высказывал готовность оказать мне помощь, так что мы стали большими друзьями и наша дружба продолжалась до самой его смерти».

Задание 1

Ответьте на следующие вопросы:

1. Кто имеет власть над вами?
2. Над кем вы имеете власть?

3. По отношению к каким людям (по их качествам) вы чувствуете себя властным?
4. По отношению к каким людям (по их качествам) вы чувствуете себя слабым?
5. Как вы сами оцениваете свои возможности влиять на других людей?

Самоанализ:

- В каких случаях властные отношения обусловлены традицией, а в каких случаях — личным опытом? Каких ситуаций больше?
- Бывают ли ситуации, когда ваша власть обеспечивается за счет бессилия других?
- Идете ли вы на уступки, пытаясь «купить» добрые отношения?

Задание 2

Прочитайте список качеств, усиливающих способность влиять на людей:

- успешность;
- энергия, целенаправленность;
- умение вести за собой;
- умение общаться, личное обаяние;
- способность убеждать;
- энтузиазм;
- спокойствие, уравновешенность;
- доброта по отношению к другим;
- логичность мышления;
- дух сотрудничества;
- умение управлять своими эмоциями, не подавляя их;
- проницательность, мудрость.

Соотнесите эти качества со своими личностными особенностями; выберите пять из них, которые вы хотели бы развить в себе.

Проведите по отношению к каждому из этих качеств следующую работу:

- запишите это качество;
- перечислите другие ваши личностные особенности, которые смогут помочь в развитии этого качества;
- подумайте, кто из ваших знакомых обладает этим качеством;
- разработайте, а затем и выполняйте правила, помогающие развить необходимое вам качество.

Задание 3

Для достижения своих целей люди часто используют свое положение, обещания, угрозы, убеждение. Всеми этими способами можно пользоваться честно и нечестно. Когда мы говорим о влиянии, то имеем в виду честное воздействие друг на друга. Нечестные способы воздействия — обман, принуждение — дают ощущение победы, выигрыша, однако это все же нечестный путь к успеху. Такие способы воздействия получили название «манипуляций».

Ознакомьтесь с приведенными в табл. 15 характеристиками манипуляции и честного влияния.

Таблица 15. Общие характеристики манипуляции и честного влияния

Манипуляция	Влияние
В большинстве случаев исход желателен для влияющего	Исход может затрагивать или не затрагивать интересы влияющих
Часто исход нежелателен для объекта влияния	Учитывается согласие или несогласие другого человека
Информация, расходящаяся с желаниями влияющей стороны, не оглашается	Объекту влияния предоставляются все факты
Объекту влияния не предоставляется возможность свободного и самостоятельного выбора	Объекту влияния предоставляется возможность выбора

Вспомните несколько ситуаций из вашей жизни, когда на вас оказывалось влияние. Можно использовать примеры из опыта ваших знакомых, друзей.

Прочитайте приведенные ниже фразы, попробуйте определить, какое влияние было оказано: честное или манипулятивное. Условно обозначим собеседников как А и Б.

Б казался привлекательным для А, так как ...

Поэтому А, общаясь с Б, вел себя ...

Однажды Б обратился к А ...

При этом Б (не) сообщил А о такой важной детали, как то, что...

Для А было полной неожиданностью, когда он оказался перед необходимостью ...

В этой ситуации А предпринял ...

Самым приятным (неприятным) чувством, которое осталось у А, было ...

После этого случая А ...

Самоанализ:

- Как часто по отношению к вам использовалось честное влияние и как часто манипуляции?
- Составило ли для вас сложность распознать манипуляцию?
- Как, на ваш взгляд, можно противостоять манипуляции?
- Как часто вы сами в общении с сотрудниками используете манипуляции?

Задание 4

В любом коллективе может сложиться так называемый «треугольник власти», где проявляется манипулятивный стиль общения. В таком треугольнике каждый его участник играет свою роль:

Тиран. В этой роли чаще всего выступают руководители или члены коллектива, имеющие влияние на других. Они используют свою власть для разрешения конфликтов и для компенсации чувства собственной беспомощности. «Делай, как я тебе сказал, и не рассуждай!» Если вы чувствуете, что имеете дело с кучкой недотеп, которые без вашего «чуткого» руководства не справятся с заданием, стоит задуматься, не втянуты ли вы в подобный треугольник в роли Тирана.

Жертва. Эту роль принимают на себя те люди, которые по ряду причин не хотят брать на себя ответственность за выполнение задачи. Роль Жертвы привлекательна по ряду причин:

- жертва получает значительную поддержку со стороны;
- ей сочувствуют;
- ей не нужно самой пытаться разрешить проблему.

Жертвы не стремятся решить имеющуюся проблему. Для них внимание предпочтительнее, чем риск его потерять. «Я не в порядке, ты в порядке», «Я не могу справиться с проблемой, мне нужна твоя помощь». Преувеличивая свою беспомощность и отказываясь от активных действий по изменению своего положения, ролевые жертвы пытаются вызвать у окружающих по отношению к себе чувство вины.

Спаситель. В отношениях Тирана и Жертвы обязательно должен присутствовать и Спаситель. Спаситель уверен, что люди нуж-

даются в его помощи. Он выслушает вас, если вы попали в беду, позволит вам на время уйти с работы, избавит от свободы выбора, сделав его за вас. При этом он слишком старается и быстро приходит к выводу, что его забота недостаточно оценена окружающими и принимается как должное.

Вспомните ситуации из вашего личного опыта, когда названные роли проявились очень ярко. Проанализируйте, в каких ролях в этих ситуациях выступали вы сами?

Преобразуйте ситуацию, превратив Тирана — в Учителя, Спасителя — в Посредника, Жертву — в Ученика.

Учитель. Обосновывает свою позицию, показывает другим, как достичь результата, удовлетворяющего всех. Спрашивает мнение других и уважает его. Не использует угроз, обвинений и эмоциональный шантаж.

Посредник. Поощряет людей на разрешение разногласий своими силами. Поддерживает тех, кто склонен к самозащите и самовыручке.

Ученик. Рассматривает даже самые трудные жизненные ситуации как потенциальные уроки. Делает первый шаг для изменения ситуации в лучшую сторону.

Проанализируйте, как изменилась ситуация при замене ролей.

В случаях, когда вы понимаете, что вас используют, старайтесь поменять деструктивные роли на конструктивные, используя следующие правила защиты от манипуляций:

1. Подумайте о том, как вызвать у партнера по отношению испытывать большее доверие к вам. Расскажите ему о том, что является для вас важным.
2. Когда вы обсуждаете с ним проблему, четко представляйте вашу цель, помните, что:
 - вы хотите учесть интересы всех сторон;
 - пользуетесь объективными критериями для оценки справедливости решения вместо того, чтобы испытывать, у кого сильнее воля;
 - стремитесь к совместному решению проблемы.
3. Не прибегая к угрозам, ясно опишите последствия, вытекающие из отсутствия соглашения. Узнайте возможные последствия занятой оппонентом позиции.
4. Выработайте альтернативы, обеспечивающие наилучший исход переговоров на тот случай, если оппонент все-таки не примет вашей точки зрения.

5. Преобразуйте нападение на вас лично в нападение на проблему. Например, на оскорбление типа: «Вы — безмозглый идиот!» можно ответить так: «Какой, по-вашему, момент этой проблемы я не учел?»
6. Избегайте прямого несогласия с партнером.
7. Представьте несогласие партнера как одну из альтернатив. Например, на фразу: «Вы должны сделать по-моему!» можно ответить так: «Конечно, это одна из альтернатив, есть ли еще какие-то, которые бы подошли вам?»
8. Решите, за какие вопросы в данной проблеме стоит бороться, а за какие — нет.

Задание 5

Все мы оказывались в ситуациях, когда нас пытаются убедить сделать что-то, изменить свое мнение или поведение. В большинстве случаев это все относилось к весьма незначительным вещам. Но иногда нас стараются побудить решиться на какую-то более или менее существенную перемену. Попробуйте вспомнить ситуацию, когда вас убедили изменить ваш взгляд на вещи.

Какого типа изменение имело место быть? Чего оно касалось: фактов, поведения, жизненных принципов или всего вместе?

Какие приемы влияния к вам применялись?

Как вы отреагировали на эти убеждающие усилия?

Как вы думаете, что в конечном счете оказало решающее влияние?

Самоанализ:

- Меняется ли тип влияния в зависимости от определенных условий ситуации?
- Смогли бы вы прийти к каким-то выводам относительно того, каким должен быть «мастер влияния»?

Задание 6

Привлеките к выполнению данного задания кого-либо из своих близких.

На полу обозначьте цветной клейкой лентой или начертите мелом маршрут, представляющий собой извилистую тропинку, на которой имеется ряд преград в виде кочек (стульев), рвов (нарисованных мелом) и т. д. Вы начинаете игру как ведущий, второму завяжите глаза — он ведомый. Его задача — пройти по маршруту

и не запутаться в лабиринте. Вы даете словесные указания: влево, вправо, два шага в сторону и т. д. Вам нельзя касаться ведомого руками, вы можете руководить действиями партнера только при помощи слов.

Не забывайте о том, что вы несете полную ответственность за ведомого. Четко и вовремя предупреждайте его обо всех возможных препятствиях и преградах.

Самоанализ:

- Смогли ли вы безошибочно выполнить задание?
- Что помогло вам правильно направлять ведомого?
- Сложно ли было правильно подобрать слова для инструкции, понятной для ведомого?
- Какие, на ваш взгляд, инструкции хорошо воспринимались ведомыми?

Чем спокойнее сам руководитель и чем четче его инструкции, тем легче подчиненным выполнять поставленные задачи.

Задание 7

Воспользуйтесь ситуацией, когда кто-либо (лучше кто-то из близких) начнет диалог с вами на любую тему. Вы должны подхватить разговор, но при этом постараться как можно быстрее переключить собеседника на свою тему.

Самоанализ:

- Насколько сложно было переключить внимание собеседника на свою тему?
- Смогли ли вы осуществить этот переход плавно, не вызывая раздражения собеседника?
- Как нужно переводить разговор, не ущемляя интересы партнера?

Задание 8

Для эффективного влияния на людей необходимо максимально точно знать подчиненных, их интересы, склонности, потребности. Эти знания помогут правильно подобрать индивидуальный подход к каждому человеку, чтобы все члены коллектива, работая на общее дело, имели возможность удовлетворить и личные интересы.

Выберите какого-нибудь сотрудника (отношения с которым считаете важными для себя) и изучите его по следующей схеме:

1. Соберите информацию о нем. Вспомните все, что вам известно об этом человеке. Сколько ему лет? Есть ли у него семья? Сколько у него детей и сколько им лет? Как вы думаете, как он чувствует себя на работе? К чему он стремится? Во что верит? Чего ему хочется? Обладает ли он какими-нибудь талантами? Есть ли у него хобби и как он проводит свой досуг?
2. Поставьте себя на его место. Собрав достаточно информации о человеке, попробуйте «влезть в его шкуру». Представьте, что вы сидите в его кабинете за его столом и смотрите на все его глазами. Представьте, что вы руководите его отделом, разговариваете с теми, с кем ежедневно общается он. Подумайте, удастся ли ему поддерживать баланс между работой и жизнью. Во сколько он приходит на работу и в каком часу покидает офис? Как это сказывается на его домочадцах и какие у него с ними отношения?
Подумайте о стиле его восприятия и мышления. В какой форме он предпочитает получать информацию — в письменной или устной?
3. Станьте вновь самим собой. Какие цели и задачи вы ставите перед собой? Какие из них не могут быть решены без поддержки и согласия вашего сотрудника? К чему вам следует стремиться в отношениях с ним?
4. Займите позицию наблюдателя. Представьте, что вы беседуете с этим человеком и в то же время наблюдаете вашу беседу со стороны, откуда хорошо видно и его, и того, кто «так похож» на вас. Проследите, как эти двое общаются и контактируют друг с другом. Постарайтесь почувствовать, какие цели преследует каждый из собеседников, и подумайте, в чем их интересы смыкаются. Оцените ситуацию, что вы можете выиграть от взаимодействия с вашим подчиненным, какую выгоду вам обоим может принести ваше сотрудничество.

Рациональное использование приемов ведения переговоров

Успешный руководитель, приходя на переговоры, всегда говорит об интересах и имеет в своем арсенале несколько альтернативных вариантов решения проблемы. Он старается проблему решить таким образом, чтобы в выигрыше оказался не только он сам, но обе стороны.

*Доктор педагогических наук, профессор психологии
Московского государственного
педагогического университета
В. И. Петрушин*

Вступая во взаимодействие, люди общаются. А когда они общаются по делу, то они стремятся о чем-то договориться. Каким бы делом ни занимался человек, одним из главных его умений становится умение вести переговоры. Жизнь показывает, что там, где люди не умеют договариваться друг с другом, они часто хватаются за оружие, что приводит не к решению проблемы или конфликта, но ведет к трагическим последствиям. Те, кто не умеет вести переговоры, часто путают позиционную борьбу с борьбой интересов, что заводит переговорный процесс в тупик.

Для того чтобы вести переговоры, необходимо понять, что они из себя представляют. Переговоры — это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Это факт нашей повседневной жизни, основное средство получить от других людей то, чего вы хотите. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой, видя лишь две возможности ведения переговоров — быть податливым или жестким. Однако есть и третий путь — предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то, и другое. Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, основан на решении проблемы, исходя из ее качественных свойств, то есть, из сути дела, а не торговли по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Метод предполагает жесткий подход к рассмотрению

существа дела и мягкий — по отношению к участникам переговоров. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, соблюдая рамки приличий.

К функциям переговоров относят:

- поиск совместного решения проблемы;
- информационную функцию;
- коммуникативную функцию;
- регулятивную функцию;
- пропагандистскую функцию.

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

Выделяют три стадии переговоров:

- подготовка к переговорам;
- переговорный процесс;
- завершение переговоров и анализ их результатов.

Прежде чем садиться за стол переговоров, следует учитывать их содержательный аспект, который предусматривает четкий анализ проблем, диагноз ситуации; формирование общего подхода к переговорам, их целям, задачам, позициям; прогноз изменения ситуации и результатов, определение возможных вариантов решения; проектирование благоприятных условий; подготовку предложений и их аргументацию, составление необходимых документов. Важно также обратить внимание на тактическую подготовку, которая сориентирована на выбор методов и способов ведения переговоров, распределение ролей между участниками команды, на отладку рабочих, деловых отношений с партнером. И все эти рекомендации, требования и советы, в конце концов, сводятся к воспитанию культуры делового общения, к преобразованию этой культуры в обычные привычки повседневного профессионального поведения, к соблюдению правил добропорядочного тона, почтительного отношения к партнеру, толерантности, терпимости к недостаткам в характере людей.

Одним из наиболее эффективных вариантов ведения переговоров являются переговоры на основе интересов, что представляет собой реализацию партнерского подхода. Эта стратегия ориентирована на взаимное стремление участников обсуждения к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш—выигрыш».

Основные особенности переговоров на основе интересов подробно описаны их убежденными сторонниками — гарвардским

профессором права Р. Фишером и его коллегой социальным антропологом У. Юри:

- ❑ участники совместно анализируют проблему и также совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;
- ❑ внимание концентрируется не на позициях, а на интересах договаривающихся сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;
- ❑ участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;
- ❑ обе стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому обсуждают проблему и взаимные доводы открыто, не поддаваясь возможному давлению;
- ❑ в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, реализуется умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;
- ❑ достигнутое соглашение максимально учитывает интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее из-за того, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы.

Стратегию ведения переговоров на основе интересов при всех имеющихся достоинствах не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают и определенные трудности:

- ❑ выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке, ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

- использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным — потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства или вооруженных столкновений к партнерству; им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;
- эта стратегия, ориентированная на разрешение проблемы в рамках модели «выигрыш—выигрыш», не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается сторонами как наиболее справедливое решение.

Не силой бери, а убеждением. *(Биант)*

Если не высказаны противоположные мнения, то не из чего выбирать наилучшее *(Геродот)*

Самодиагностика

Анкета для изучения коммуникативного минимума руководителей организации (В. М. Снетков)

Данная анкета поможет изучить ваш, в качестве руководителя, коммуникативный минимум.

Инструкция: Ниже приведены различные коммуникативные навыки и умения человека вести диалог или переговоры. Оцените, пожалуйста, насколько они справедливы для вас.

Если вы имеете данный навык или умение, то обведите кружком в табл. 16 цифру 7, если это не совсем так, — 6, и так до цифры 1, которая означает, что данный аспект в вашем общении совсем отсутствует.

Таблица 16. Анкета для изучения коммуникативного минимума руководителя

Суждения	Да ← → Нет						
	7	6	5	4	3	2	1
1. Всегда ли вы планируете результат (цель) предстоящего разговора с человеком, этапы и способы его достижения?							

Суждения	Да ←→ Нет						
	7	6	5	4	3	2	1
2. Часто ли вы подбираете для разговора с человеком факты, доводы и аргументы, соответствующие особенностям его личности и профессии?	7	6	5	4	3	2	1
3. Способны ли вы разговорить, раскрепостить человека, создать у него конструктивный, положительный настрой на предстоящий разговор?	7	6	5	4	3	2	1
4. Умеете ли вы по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжить начатый разговор?	7	6	5	4	3	2	1
5. Если ваш собеседник находится в возбуждении или подавленном состоянии, можете ли вы помочь ему справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору?	7	6	5	4	3	2	1
6. Если вы сами находитесь в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеете ли вы снизить его, не прерывая разговора с собеседником?	7	6	5	4	3	2	1
7. Можете ли вы выяснить искреннее отношение человека к интересующей вас теме или проблеме?	7	6	5	4	3	2	1
8. Знаете ли вы, какие именно аргументы и факты могут убедить данного конкретного человека принять нужное вам решение?	7	6	5	4	3	2	1
9. Умеете ли вы так говорить, чтобы человек воспринимал ваши слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?	7	6	5	4	3	2	1
10. Можете ли вы получить принципиальное согласие человека по интересующему вас вопросу?	7	6	5	4	3	2	1
11. После окончания диалога говорите ли вы собеседнику о вашем впечатлении от разговора и его результатах?	7	6	5	4	3	2	1
12. Если вам нравится, как ведет диалог ваш собеседник, говорите ли вы ему об этом?	7	6	5	4	3	2	1
13. Если какие-то аспекты поведения собеседника вас сильно отвлекают от цели разговора или мешают вам сосредоточиться, можете ли вы скорректировать его поведение, не вызывая при этом у него агрессии?	7	6	5	4	3	2	1
14. Умеете ли вы управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент?	7	6	5	4	3	2	1

Ключ:

Подготовительная фаза: 1, 2.

Контактная фаза: 3, 4.

Эмоции в разговоре: 5, 6.

Фаза понимания: 7, 8.

Фаза убеждения: 9, 10.

Фаза завершения: 11, 12.

Управление разговором: 13, 14.

Обработка и интерпретация результатов:

Результаты анкетирования обрабатываются с использованием нижеперечисленных шкал, внутри которых определяется среднее значение (из двух вопросов) по каждой шкале в отдельности. В итоге подсчитывается сумма средних набранных баллов по всем шкалам.

Если сумма меньше или около 30 баллов, то следует обратить внимание на повышение коммуникативной компетентности.

30–60 баллов — следует обратить особое внимание на некоторые неудовлетворительные аспекты общения, так как они могут существенно влиять на эффективность управленческой деятельности.

Свыше 60 баллов — вы владеете коммуникативным минимумом.

Практикум

Задачи:

- Научиться использовать свой опыт для решения актуальных задач.
- Изучить технику ассертивного спора при обсуждении вопросов, вызывающих разногласия.
- Научиться при помощи вопросов выяснять позицию оппонента.
- Научиться понимать и анализировать различия в точках зрения партнеров относительно обсуждаемой проблемы.
- Выработать умение использовать техники малого разговора для достижения собственных целей на переговорах.
- Развить умение поиска наиболее эффективного способа достижения консенсуса.
- Научиться эффективно взаимодействовать с агрессивно настроенным партнером.

Притча «Хромой и слепой»

Хромой человек однажды вошел на постоянный двор и устроился там среди других посетителей.

— Из-за моей хромоты я лишен возможности быстро передвигаться и не успею на султанский пир, — сказал он своему соседу.

Человек, к которому он обратился, поднял голову и сказал:

— Я тоже приглашен на пир, но мне еще труднее попасть туда, чем тебе, потому, что я слеп и не вижу дороги.

Тут в их разговор вмешался третий посетитель. Он сказал:

— Вдвоем вы располагаете средством достичь вашей цели, если только согласитесь воспользоваться этим средством. Слепой может отправиться в путь, неся на спине хромого. Вы должны использовать ноги слепого, чтобы идти, и зрение хромого, чтобы его направлять.

Так эти двое достигли конца пути, где их ожидал невиданный пир.

По дороге они остановились на отдых на другом постоялом дворе. Там они повстречали еще двух несчастных, которые также хотели попасть на пир и не могли. Слепой и хромой стали им объяснять свой метод, но один из этих людей был глухим, а другой немой. Немой слышал их объяснения, но не мог передать их своему приятелю. Глухой мог говорить, но не мог ничего услышать.

Эти двое так и не попали на пир, потому что не сумели придумать как можно было бы применить возможности друг друга для общей цели.

Задание 1

Вспомните какие-либо эффективно проведенные переговоры и запишите на листе бумаги все то, что помогло вам достичь успеха, используя формулу: «Если..., то...». Например: «Если партнер смотрит мне в глаза, то я чувствую, что он сосредоточен на моих аргументах», «Если при первом рукопожатии я ощущаю энергичную доброжелательность собеседника, то верю в то, что переговоры закончатся удачно» и т. д. Таких примет должно быть не менее пяти, и каждое суждение должно основываться не на теоретических познаниях или общепринятых представлениях, а на вашем личном, субъективном опыте успеха.

Используйте выделенные признаки при проведении переговоров.

Самоанализ:

- Насколько сложно было выделить свой опыт успеха в переговорах?

- Что нового вы открыли для себя, выделяя признаки успешных переговоров?
- Что бы вы хотели взять себе на вооружение для достижения успеха в переговорах на будущее?

Задание 2

Проведите любые переговоры, используя следующую технику активного слушания: прежде чем приступить к изложению своей точки зрения, повторите аргументы противоположной стороны. Изложите позицию и доводы «противника», а затем произнесите: «Я считаю, что ...», высказывая свое мнение и аргументируя его.

Самоанализ:

- Какой опыт вы приобрели, выполняя это задание?
- Что вы узнали о себе?
- Как влияет на ход обсуждения использование техники активного слушания?

Задание 3

Тайна успеха Сократа состояла в том, что свои вопросы он строил с учетом конкретных представлений о мире своих партнеров по диалогу. Благодаря этому вопросы не вызывали сопротивление у его собеседников и могли помочь им прийти к важным прозрениям.

Это задание выполните в ситуации, когда с кем-то возникнет спор.

Жесткая структура диалога способствует тому, чтобы каждый оппонент, прежде всего, достигал понимания позиции другого — в отличие от того, когда мы стремимся как можно быстрее переубедить партнера или уговорить его отказаться от своего мнения.

Участие в таком диалоге требует от обоих партнеров значительной дисциплинированности.

В ходе выполнения задания вам придется соблюдать определенные правила: вы должны помнить о том, что цель вашего разговора — разобраться в проблеме, которую вы с партнером понимаете по-разному.

Правила:

- Спрашивающий должен принимать ответы партнера и не пытаться оспаривать их.

- ❑ Вопросы должны быть направлены на прояснение позиции партнера, его убеждений и взглядов.
- ❑ Ваша задача — выявить точку зрения партнера, понять, как он видит интересующую вас обоих проблему.
- ❑ Можно задавать уточняющие вопросы, если в ответах вашего собеседника возникнут противоречия.
- ❑ Отвечающий должен быть готов продолжать диалог даже тогда, когда ему неприятно отвечать.
- ❑ Ответы должны быть максимально искренними.

Задание 4

Существуют четыре основных техники малого разговора.

1. *Техника цитирования* — заключается в том, чтобы при помощи цитирования фраз собеседника привлечь его внимание к своему высказыванию, а затем и к просьбе. Например:
 - Дарья Ивановна, вы говорили, что использовали новую программу для составления нового отчета и эта программа позволила очень быстро справиться с составлением сводных таблиц.
 - Да, эта программа действительно мне очень помогла!
 - Я тоже испытываю некоторые трудности в составлении таблиц. Познакомьте меня, пожалуйста, с этой программой.
2. *Техника позитивных констатаций* — состоит в использовании напоминания о каком-либо приятном событии, произошедшем с собеседником, в качестве отличного фона для формулирования нашей просьбы. Например:
 - Я знаю, что на конкурсе профессионального мастерства при выполнении задания по редактированию на скорость ты была самой быстрой. Здорово!
 - Да, у меня действительно получилось это быстрее всех.
 - А как тебе удалось развить такую скорость при выполнении задания?
 - О, это просто. Я придумала новый способ. Берешь... и т. д.
3. *Техника информирования* — состоит в том, чтобы дать собеседнику определенную информацию, а затем сформулировать просьбу. Например:
 - Я прочитала во вчерашней газете, что при разработке новых проектов организация успешно использовала новый метод...

— Разве этот метод может применяться в наших условиях?

— Надо попробовать, а вдруг сработает?

— Дайте мне эту газету, я подумаю, что можно сделать.

3. *Техника интересного рассказа* — основывается на умении рассказчика интересно и захватывающе передавать информацию о произошедших событиях и таким образом вызывать интерес к нашей просьбе. Например:

— Мы сейчас делаем ремонт в новом офисе, и я только об этом и могу думать. В воскресенье смотрим с мужем кинофильм по телевизору. Главный герой приходит домой, а там какой-то злодей. Герой с размаху ударяет того по физиономии, злодей летит через всю комнату и падает. Я кричу: «Посмотри, какой плиткой выложена у них гостиная!» Муж отвечает: «Ну, ты совсем свихнулась на почве ремонта!»

Вечером в воскресенье сын просит вместе с ним посмотреть его любимый фильм про какие-то потусторонние явления. Сын говорит: «Только смотри, пожалуйста, внимательно. А то ты иногда смотришь, а думаешь совсем о другом». Я старательно таращусь на экран... Вижу, как героиня ночью вдруг просыпается и не может понять, что с нею происходит. Неведомая сила поднимает ее, тащит по стене вверх... Трагическая музыка... Неведомая сила подтягивает героиню прямо к потолку. Героиня кричит от ужаса. И тут я не выдерживаю: «Ну ты посмотри! И пол, и потолок одинакового кремового цвета! Я же говорила, что это сейчас модно!» Теперь уже и сын считает, что я свихнулась. Но ведь это так важно, чтобы окружающая обстановка была красивой.

У тебя рядом с домом есть строймаркет? Загляни, пожалуйста, есть ли там натяжные потолки кремового цвета, а то я ведь не успокоюсь.

Используя одну из предложенных техник, сформулируйте при случае свою просьбу и отследите ее эффективность. Отработайте навык использования всех предложенных техник.

Задание 5

Участники переговоров зачастую выбирают определенный стиль поведения. Зная и умея определить стиль оппонента, вы можете правильно построить собственную стратегию поведения на переговорах. Попробуйте оценить, какому стилю отдают предпочтение ваши знакомые? Оппоненты на переговорах?

Задира. Стиль Задиры легко определить. Человек, использующий этот стиль, силен, требует внимания и очень энергичен. Его принцип работы состоит в стремлении к действию, он обычно громок и склонен к конфронтации. Он равнодушен к чувствам и потребностям других и желает любой ценой достичь своих собственных целей.

Сильной стороной данного стиля поведения является то, что Задира стремится сконцентрировать всеобщее внимание на сути предмета переговоров и подгоняет весь процесс — в такой ситуации вопрос обсуждения может быть решен в максимально короткие сроки.

К минусам данного стиля поведения можно отнести то, что задиры как правило упускают из вида личностные качества и чувства людей, что впоследствии может неблагоприятно отразиться на результатах, а также их отношение к делу по принципу: «или по-моему, или никак» не способствует достижению цели.

К невербальным характерным чертам Задиры относятся: выраженное наклоненное вперед положение тела, чрезмерная расстановка акцентов в речи и очень прямой взгляд.

Этот стиль ограничен в степени эффективности, в том числе потому, что не преследует цель взаимовыгодного исхода переговоров.

Манипулятор. Хотя он и не лишен сочувствия по отношению к окружающим, как Задира, Манипулятор все же игнорирует чувства других людей. Он обладает низким уровнем энергии, в значительной степени придерживается сдержанной позиции, говорит беззаботным, почти снисходительным голосом.

Его принцип работы — манипулирование другой стороной таким образом, чтобы выявить ее слабости и заставить согласиться на желаемый им результат. Он хитер и играет в игру «кошки-мышки». Манипулятор быстро привлекает внимание к реальным угрозам, которые могут затронуть соглашение и тайно вызвать дебаты.

Отрицательной стороной такого типа поведения является то, что, играя на слабостях другой стороны, Манипулятор может исказить информацию, представить истину в выгодном ему свете.

К невербальным характерным чертам человека такого типа относятся: сутулость или откидывание тела назад с положением рук за головой, мимолетные движения глаз, с помощью которых человек осматривает свою команду и команду оппонентов.

Уверенный. Этот человек — душа компании. Он уделяет одинаковое внимание как взаимоотношениям присутствующих, так и

предмету переговоров. Он источает высокую энергию и постоянно пытается найти наилучшее решение, которое устроит все стороны. Он обычно легко концентрирует внимание на ключевых вопросах переговоров и предпочитает открыто обсуждать возможные варианты. Его стиль ведения переговоров гибок, при необходимости он легко адаптируется к ситуации. Он прилагает все усилия для достижения взаимовыгодной сделки в лучшем случае и поиска компромисса в худшем случае. У него приятный голос.

Хоть Уверенный и добивается расположения людей, он может показаться агрессивным, а также иногда из-за своего энтузиазма он неспособен должным образом прислушиваться к другим.

К невербальным характерным чертам человека данного стиля поведения относятся: прямое или слегка наклоненное вперед положение тела, сидя или стоя, многочисленные движения руками и хороший зрительный контакт.

Мастер убеждения. Данный стиль ведения переговоров умиротворяет встречу. Мастер убеждения обладает низким уровнем энергии и находится еще дальше по шкале «человека-души-компании». У него спокойный голос, когда он говорит, он делает мягкие предложения. Его главная цель состоит том, чтобы каждый остался счастлив и добился желаемого, и меньше всего его интересует исход переговоров. Человек с таким стилем поведения очень полезен в ситуациях, когда переговоры приобрели горячий характер и необходимо всех успокоить. А также в тех случаях, когда обсуждаемые вопросы требуют глубокого изучения со стороны участников переговоров.

Недостатком этого стиля ведения переговоров является то, что другая сторона может начать воспринимать переговоры неинтересными, так как Мастер убеждения не заинтересован в достижении результата, наслаждаясь исключительно самим процессом переговоров.

К невербальным характерным чертам человека, придерживающегося такого стиля поведения, относятся: нейтральное положение тела, улыбающееся лицо, хороший зрительный контакт, внимательность к участникам встречи и жестикация руками в процессе речи и размышлений.

В следующий раз, когда вы будете участвовать в переговорах, вспомните описанные выше стили и попробуйте использовать эти данные, помните: каждая дополнительная единица информации способствует получению желаемого результата.

Задание 6

Руководителям на переговорах необходимо максимально стараться избежать ошибок. Однако если ошибки совершаются, попробуйте анализировать их со всех возможных сторон — это расширит ваш кругозор и поможет избежать их в будущем. Для того чтобы быть более объективным, вы должны сравнивать несколько вариантов выхода из сложившегося положения.

Привлеките своих друзей и знакомых, попросите их дать вам совет. Обсудите с ними ваши ошибки. Вы увидите, многие люди делают те же ошибки, что и вы. Ошибка, которую вы делаете, возможно, не новая. Кто-то уже, возможно, делал такую ошибку раньше. Посмотрите вокруг. Проверьте, возможно, уже кто-то оказывался в ситуации, в которой оказались сейчас вы. Спросите таких людей, как они поступили в аналогичной ситуации? Скорее всего, они поделятся с вами ценным опытом и извлеченными из них уроками.

Иногда необходимо спросить разных людей для того, чтобы узнать о разных способах выхода из сложившейся ситуации. Внимательно слушайте, что говорят вам разные люди относительно вашей ошибки. Их мнение даст вам почву для размышлений.

Ниже приведены несколько вопросов, которые помогут вам проанализировать вашу собственную ошибку:

- Что привело к грубой ошибке?
- Какими были незначительные ошибки, которые привели в грубой ошибке?
- Были ли у вас ложные предположения об определенных вещах перед переговорами?
- Как можно было бы начать переговоры по-другому?
- Как можно избежать подобных ситуаций в будущем?
- Сколько времени вам понадобилось для осознания, что вы сделали ошибку?
- Была ли ваша ошибка явной?
- Были ли свидетели вашей ошибки, заметили ли они ее? Как они отреагировали на нее?

Задание 7

Если ваш оппонент вдруг начинает проявлять враждебность, лучше избежать прямого столкновения. В этих случаях используйте следующую тактику поведения с ним:

1. Разработайте как можно больше вариантов решения проблемы и определите предел уступок, на которые вы готовы пойти.
2. Если на вас нападают, постарайтесь выслушать оппонента, пусть враждебно настроенный оппонент выговорится. Это позволит вам получить о нем больше информации.
3. Чтобы разрядить обстановку и убедить оппонента в том, что вы его внимательно слушаете, время от времени прерывайте обсуждение, чтобы подвести итог сказанному.
4. Не забывайте о собственных интересах.
5. Постарайтесь заинтересовать оппонента общим результатом переговоров. Сделайте так, чтобы итоговое соглашение было взаимовыгодным.
6. Отложите самые сложные вопросы на заключительный этап переговоров.
7. Начинайте с максимально высоких ставок и снижайте их постепенно. Однако не снижайте своих ожиданий.
8. Не поддавайтесь эмоциональному шантажу, сохраняйте спокойствие и отложите дальнейший разговор.

Применение технологии грамотной критики

Критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив; современный руководитель не может считаться грамотным, если он незнаком со всеми сложностями и трудностями этого явления. Одни извлекают из критики пользу, другие морщатся, но терпят, третьи активно борются с критикующими, «давя» любое проявление критики «на корню». Одни считают, что она помогает делу, другие — что мешает. Одни умеют применять критику, другие — нет.

Одним из главных коммуникационных умений руководителя является умение конструктивно критиковать своих коллег и подчиненных, не наживая врагов, не нарушая благоприятную психологическую атмосферу в коллективе.

Основные правила критики таковы:

- Начинайте с похвалы, с истинного признания достоинств критикуемого и только после этого переходите к предмету критики. Разговор-критика должен состоять из трех частей. Начните разговор с приятных моментов, создавая благоприятный настрой на восприятие критики. Если вы вызвали провинившегося подчиненного на беседу, то независимо от своего эмоционального состояния, должны дружелюбно поздороваться и начать разговор о положительных личностных и деловых характеристиках приглашенного. Далее переходите к анализу существа допущенного нарушения, просчета и сделайте соответствующие выводы, скажите о необходимости определенных санкций. Затем вновь поговорите о достоинствах крити-

куемого, выразите надежду, что подобный проступок больше не будет иметь место. По психологическому закону первой и последней фразы именно они остаются в памяти и формируют мотивацию.

- ❑ Не отвергайте «с порога» мнения, с которым несогласны. Не говорите, что человек не прав. Каждый видит окружающий мир по-своему и имеет право на собственное мнение.
- ❑ Готовясь критиковать другого, вспомните и скажите о своих недостатках, если не правы — сразу признайте это. Такая позиция смягчает восприятие критики, делает ненужной защиту оппонента, сближает вас с критикуемым, поскольку и вам «ничто человеческое не чуждо».
- ❑ Критикуйте не личность, а проступок.
- ❑ Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.
- ❑ Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима.
- ❑ Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.
- ❑ Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.
- ❑ Критикуйте лишь по данному конкретному поводу, не поминайте «прошлых грехов».
- ❑ Постарайтесь минимизировать обвинение и сделать акцент на конструктивных предложениях.
- ❑ Не уповайте на логику, если ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения: он вас не услышит. Делайте психологические паузы, чтобы снизить «температуру общения».
- ❑ Помните, что у вас есть только минута, чтобы быть услышанным, поскольку затем оппонент переключается на поиск аргументов, опровергающих ваши критические замечания. Старайтесь в эту первую минуту сказать самое главное.
- ❑ Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с вашей позицией. Нужно время, чтобы человек стал психологически готов это сделать.
- ❑ По возможности не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбие вашего оппонента.

Старайтесь использовать разные формы критики в соответствии с индивидуальными особенностями критикуемого и обстоятельствами. Критика может быть выражена в виде: упрека, соперничества, озабоченности, удивления, иронии, намека, требования,

замечания, вызова, опасения, надежды, аналогии, похвалы, подбадривающей критики, безразличия и т. д.

Тем, кого критикуют, стоит помнить следующее:

- ❑ Критикуют только того, в чьи способности выправить положение верят.
- ❑ Если вас критикуют, значит, верят в вашу порядочность, в то, что вы не станете преследовать за критику.
- ❑ Если вы сдержанно, по-деловому относитесь к критике, значит вы — сильная личность. Первый шаг правильного восприятия критики — ее фиксация, второй — осмысление с целью извлечения пользы, третий — исправление недостатков, четвертый — создание условий, исключающих ее повторение. Признавая критику, человек берет на себя ответственность за исправление отмеченных недостатков. Наиболее благоприятное впечатление производит такой ответ на критику, который содержит конкретные обязательства относительно того, что будет сделано для улучшения дела с конкретным указанием сроков и реальных возможностей.
- ❑ Всякая критика полезна:
 - это резерв вашего совершенствования (критика помогает увидеть те проблемы, сферы деятельности, которые оказались вне вашего поля зрения, помогает своевременно принять необходимые решения, предупреждающие сбои в работе);
 - любая критика требует размышления минимум о том, чем она вызвана, максимум — о том, как исправить положение; она выявляет отношение критикуемого к вам;
 - большое число несправедливых критических замечаний — показатель плохого психологического климата в коллективе, что само по себе требует критического осмысления;
 - отказ от критики «загоняет болезнь внутрь» и тем самым затрудняет преодоление недостатков. Поэтому не нужно спешить давать отпор критикующему, пусть в обсуждение проблемы вовлекутся другие.
- ❑ Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто и с какими целями высказывает критические замечания.

Делать хорошее и слышать дурное — удел царей. (*Антисфен из Афин*)

Самодиагностика

Тест «Как вы относитесь к критике?»

Инструкция: Отметьте в каждом вопросе наиболее приемлемый для вас вариант ответа.

Вопросы:

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?
 - а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;
 - б) критика часто осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;
 - в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роли и прибегать к ней часто.
2. Как вы относитесь к публичной критике?
 - а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;
 - б) лучше высказать замечания человеку наедине, чем публично, на людях;
 - в) лучше всего «культурная критика», то есть критика «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемая в полшутливой форме.
3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?
 - а) да, конечно;
 - б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;
 - в) можно, но крайне осторожно.
4. Как вы относитесь к самокритике?
 - а) стараюсь быть объективным к себе и к «своей» службе, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;
 - б) обычно я знаю недостатки в работе «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;
 - в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.
5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?
 - а) да, разумеется;

- б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;
 - в) все зависит от самой этой «личности»; если она уж очень обидчива — учитываю это, а если нет — особенно не придерживаюсь дипломатии.
6. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?
- а) да, обычно стараюсь;
 - б) нет, не вижу в этом смысла;
 - в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.
7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую меру?
- а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;
 - б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;
 - в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.
8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на недостатки?
- а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе;
 - б) нет, я полагаю, что главное — обнажить проблему, указать на недостаток, а его устранение — дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;
 - в) предпочтительнее конструктивная критика, но даже если трудно что-либо предложить, нельзя умалчивать о недостатках.
9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?
- а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу ответного слова или говорю с места;
 - б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;
 - в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, то не отказываюсь.
10. Какое поведение наиболее характерно для вас при ответе на критику?
- а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

- б) прибегаю к методу защиты «от противного», то есть критическую критикующего;
 - в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защититься, отвести критику, указать на смягчающие обстоятельства, сопутствующих виновников.
11. Раздражает ли вас критика?
- а) как правило, да;
 - б) не очень;
 - в) смотря кто, и как критикует.
12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?
- а) как правило, да;
 - б) нет, крайне редко;
 - в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.
13. Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас человеком?
- а) как и прежде;
 - б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне образом;
 - в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт.
14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?
- а) считаю их «приспособленцами», «трусиками», «угодниками».
 - б) нормально отношусь, ничего тут особенного нет;
 - в) советую впредь не торопиться с самокритикой.
15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) не знаю.
16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе?
- а) критика — лекарство, ее надо уметь применять и принимать;
 - б) управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;
 - в) и на критику существует мода.

Ключ:

0 баллов — 1б, 2в, 3б, 7б, 9б, 10б, 13б, 15б, 15в, 16б.

1 балл — 2б, 3в, 4в, 5б, 6б, 7а, 8б, 9а, 10в, 11а, 12а, 14а, 14в, 16в.

2 балла — 1в, 4б, 5в, 6а, 8а, 10а, 11б, 12в, 14б, 16а.

3 балла — 1а, 2а, 3а, 4а, 5а, 6в, 7в, 8в, 9в, 11в, 12б, 12в, 13а, 13в, 15а.

Обработка и интерпретация результатов:

Определите число набранных вами очков с помощью ключа.

8–18 баллов: ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, вы нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбудимы, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий комплекс стабильности, то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя своих достоинств.

19–32 балла: вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоцениваете ее значения. В ролях критикуемого и критикующего вы способны контролировать свои эмоции — вы редко выходите из себя. В то же время вам чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33–46 баллов: вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете и не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте позволяет вам не заботиться о личном авторитете, а лишь помнить о пользе дела.

Практикум

Задачи:

- Выработать умение видеть в критике ее суть, отбрасывая негативные эмоции.
- Отработать умение формулировать свои предположения о причинах критики руководителя.

- Развить умение объективно относиться к себе и оценивать личностные качества и поведение окружающих.
- Научиться правильно воспринимать критику.
- Научиться составлять тексты критики, касающиеся деликатных вопросов.
- Научиться правильно критиковать.
- Научиться сохранять невозмутимость и позитивность при выслушивании критики.

Суфийская притча «Языковед и дервиш»

— Эй, что случилось? — закричал дервиш, заглянув в колодец.

— Видите ли, я языковед, — ответил голос. — Не найдя в темноте дороги, я, к несчастью, провалился в эту глубокую яму и теперь никак не могу отсюда выбраться.

— Держись, друг, дай мне только раздобыть лестницу и веревку, — ответил дервиш.

— Постойте минуточку, — закричал языковед, — вы неграмотно выражаетесь, к тому же ваше произношение никуда не годится.

— Ну, что ж, если для вас слова важнее их смысла, вам лучше будет побыть там, где вы сейчас находитесь, пока я не выучусь правильно говорить, — ответил дервиш и пошел своей дорогой.

Задание 1

Вспомните неприятные моменты, которые были у вас в отношениях. Выразите свою злость тому, на кого вы были сердиты. (Задание лучше выполнять по отношению к близким людям.) Делается это так: нужно подойти к человеку, установить с ним контакт глазами и, топя ногами и издавая разные звуки, выразить свои чувства. Звуки и движения могут быть любыми, но участника нельзя касаться, также нельзя произносить какие-либо слова.

Самоанализ:

- Какие чувства вызвало в вас это задание?
- Насколько долго у вас сохранялись негативные эмоции?
- Какие эмоции вы испытали в конце?
- Какие выводы сделали для себя?

Задание 2

Вспомните обидные и несправедливые слова или обвинения, сказанные в ваш адрес, и которые вас сильно заделали. Запишите их на листе.

По очереди прочитайте эти фразы и после каждой попробуйте «напустить туману», пересказав то, с чем невозможно не согласиться и с чем вы также согласны. Выход состоит в том, чтобы дополнить напущенный «туман» конкретизацией и формулировкой правил на будущее.

Самоанализ:

- Удавалось ли использовать прием, не вызывая при этом агрессивную реакцию со стороны собеседника?
- Что мешало составлению нейтральных формулировок?

Задание 3

Проанализируйте свое недовольство окружающими людьми. Составьте список претензий, для этого на листе бумаги запишите всех людей из вашего ближнего и отдаленного окружения и конкретные недовольства в их адрес. На эту работу отводится семь минут. Затем запишите в табл. 17 и проанализируйте причины возникновения этих претензий: внешние и внутренние.

Таблица 17. Претензии к окружающим

Персоны	Претензии	Причины	
		внешние	внутренние

Самоанализ:

- Что нового вы открыли для себя, выполняя это упражнение?
- Всегда ли критика и претензии являются следствием ошибок в действиях?
- Какие рекомендации вы могли бы дать себе?

Задание 4

Потренируйтесь в умении формулировать гипотезы причин критики. Один из адептов гуманистической психологии Карл Роджерс говорил о вреде ложных интерпретаций и бесполезности истинных. Вспомните один из случаев критики подчиненного или руководителя и сформулируйте варианты причин этой критики, начиная со слов: «А может быть так, что ты...». Например:

Вы: «Я вчера сделал замечание подчиненному, что он резко шутит в адрес некоторых сотрудников».

Интерпретатор 1. «А может быть так, что он на самом деле не устраивает тебя самого?»

Интерпретатор 2. «А может быть так, что ты не понимаешь смысл этих шуток, поэтому раздражаешься?» и т. д.

Когда вы почувствуете, что нашли истинную причину, серию интерпретаций можно закончить.

Самоанализ:

- Смогли ли вы осознать причины применяемой вами критики?
- Всегда ли ваша критика в адрес кого-либо воспринимается им однозначно?
- Как лучше сформулировать слова критики, чтобы уменьшить количество домыслов?

Задание 5

Возможно, есть вещи, которые вам не нравятся в других людях, и это напрягает вас. Например: вы считаете, что некто часто перебивает вас; мешает вам работать; часто подшучивает над вами (вашей семьей, религиозными взглядами, происхождением, этнической принадлежностью и т. д.). А возможно есть вещи, которых недостает вам, и это тоже неприятно.

Возможно, вы сожалеете, что кто-то редко предлагает вам работать с ним в одной команде; или вам не хватает, чтобы кто-то из группы обратился к вам и спросил о вашем мнении; или просто хотите, чтобы кто-то иногда делал вам дружеские замечания. Если вы хотите кого-либо покритиковать, то начинайте делать это одним и тем же образом, например: «(Дима), я желаю тебе прекрасной долгой жизни, но мне неприятно, что ты небрежно обращаешься с моими книгами...». Во время высказывания замечания смотрите в глаза тому, к кому вы обращаетесь. Если же кто-то обращается с критикой к вам, вы тоже должны ответить четко определенным образом: «Я благодарю тебя за то, что ты мне это сказал. Я подумаю над этим. Я не хочу оскорблять твои чувства».

Самоанализ:

- Сложно ли критиковать человека, так чтобы он не обиделся?
- Какие методы можно использовать, чтобы не вызвать критикой обиду у человека?
- Сложно ли принимать критику? Почему?

Задание 6

Познакомьтесь со следующими правилами критики:

1. Установите контакт. Не раздражайтесь шквалом критических замечаний. Проведите вначале небольшую вводную беседу.
2. Разбавьте негатив позитивом. Большинство людей откликаются на похвалу, признание и поощрение. Если вы сможете предварить критику каким-либо положительным замечанием в адрес критикуемого, ваша негативная информация с большей вероятностью будет воспринята адекватно.
3. Нелицеприятная и проблематичная критика. Не следует критиковать по поводу личных привычек или личной гигиены.
4. Говорите по существу. Избегайте обобщений и неконкретных замечаний.
5. Отмечайте детали. Детализированная критика оставляет больше возможностей для понимания.
6. Сочувствуйте. Иногда полезно дать другому человеку понять, что вы можете разделять его взгляды: «Я понимаю, что мои слова могут разочаровать вас, но я не могу рекомендовать вас на повышение, потому что...».
7. Сохраняйте спокойствие. Не позволяйте другому человеку увидеть, что вас беспокоит необходимость его критиковать.
8. Придерживайтесь темы. Не позволяйте себе отклоняться в сторону. Не поднимайте вопросов, не касающихся темы вашего разговора.
9. Не требуйте изменений. Вы не должны навязывать другому человеку свои мнения, установки или убеждения. Грамотная, конструктивная критика предоставляет людям информацию о них самих. Если они захотят, они могут принять ее к сведению и в дальнейшем действовать в соответствии с ней.
10. Используйте «Я-высказывания». Принимайте на себя ответственность за обратную связь. Избегайте высказываний типа «Вы ...», «У вас ...», «Вам свойственно ...». Начинайте фразы с: «Я думаю ...», «На мой взгляд...».
11. Сосредоточьтесь на поведении. Целью критики должно стать поведение человека, а не он сам.
12. Понимание. Следите за тем, правильно ли вас понимает собеседник.
13. Стереотипы. Избегайте таких утверждений, как: «Я был готов услышать такое от женщины», или: «Ты ведешь себя, как избалованный ребенок».

Далее, используя данные правила, попробуйте составить критическое замечание по следующим ситуациям:

- Сотрудник постоянно опаздывает на работу, что вызывает возмущение посетителей.
- Ваш сотрудник снова небрежно сделал отчет, который необходимо срочно отправить в головную организацию.
- Ваша сотрудница одевается слишком вызывающе, что не отвечает имиджу вашего учреждения.

Также потренируйтесь в составлении критических замечаний в различных ситуациях, возникающих в вашей жизни.

Самоанализ:

- Что было наиболее сложным при составлении критических замечаний?
- Удалось ли составить такое критическое замечание, которое бы не испортило взаимоотношений с тем, кому оно адресовано?
- Возможно ли использование полученных знаний и навыков конструктивной критики в вашей дальнейшей работе?

Задание 7

Составьте текст критического замечания, касающегося деликатного вопроса, в адрес вашего сотрудника. Привлеките кого-нибудь помощники и попробуйте разыграть ситуацию по следующему сценарию.

Информация для начальника.

- Вы работаете в крупном офисе, у вас 25 подчиненных. Один из них причиняет вам и всем остальным неудобства. От него плохо пахнет. Иногда в жаркие дни запах застарелого пота становится просто невыносимым. Есть и другие признаки неряшливости — грязные ногти и шея, постоянно жирные волосы.
- Другие сотрудники очень прозрачно намекали ему, но, кажется, он ничего не воспринимает. Теперь они пожаловались вам в официальном порядке, и вам нужно поговорить с этим «душистым субъектом», чтобы как-то оздоровить атмосферу.

Информация для сотрудника:

- Вы работаете в крупном офисе, где трудятся еще примерно 20 сотрудников. Вы держитесь особняком, так как остальные ваши коллеги какие-то грубые и недружелюбные. Они несколько раз делали обидные замечания по поводу «ароматов вашего тела» и т. д., на что вы сильно обижались.

- ❑ Вы понимаете, что в последнее время вам не удается держать себя в надлежащей форме, как вам хотелось бы. Вы теперь живете в трейлере без удобств, но все-таки как-никак стараетесь следить за собой. Вы уже четыре месяца так живете, с тех пор как распалась ваша семья и возникли финансовые проблемы. За вашу работу вам платят мало, а счета и долги, которые вы накопили вместе с женой, забирают все ваши деньги. В обозримом будущем не предвидится никаких улучшений.
- ❑ Начальник вас вызвал к себе — непонятно зачем, но уж точно не по поводу повышения!

Самоанализ:

- ❑ Как бы вы отреагировали на критику, которую составили лично вы, если бы она прозвучала в ваш адрес?
- ❑ Что именно не хватило в вашей речи?

Задание 8

Попробуйте спланировать ваши действия и слова в ответ на критику, обращенную к вам, и сформулируйте пожелания в адрес критикующего.

Постарайтесь даже после критики в свой адрес сохранить возможность позитивного взаимодействия, но, в то же время, продемонстрируйте свою психологическую защищенность.

Критические замечания:

1. «Мы оценили вашу работу, и нам показалось, что вы не знаете элементарных основ вашей профессии».
2. «И на какую карьеру вы рассчитываете с такой внешностью?»
3. «Вам не кажется, что вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?»
4. «Вы понимаете, что из-за отсутствия опыта вы можете претендовать только на минимальную зарплату?»
5. «Мне кажется, у вас нет перспектив в нашей организации».
6. «К сожалению, похоже, мы с вами не сработаемся».
7. «Почему вам постоянно звонят в рабочее время какие-то посторонние люди?»
8. «Вы абсолютно не умеете себя вести в общении с руководством».
9. «Почему, устраиваясь на работу, вы не предупредили, что беременны?»

10. «Вам не кажется, что вы слишком часто критикуете других?»
11. «Ох, и зануда же вы, и это не только мое мнение, но и мнение всего коллектива».
12. «Вам не кажется, что надо быть более разборчивым в личных контактах?»
13. «Я думаю, что вы не отработываете свою зарплату. Вывод один: будем понижать вас в должности».
14. «С чего вы взяли, что можете мне понравиться как сотрудник, и я вас возьму на работу?»
15. «По-моему, вы в последнее время меня подсиживаете? Стремитесь на мое место?»

Самоанализ:

- Легко ли быть «жертвой» критики?
- Что вы чувствовали в момент критики в ваш адрес? Какие желания у вас возникали?
- Удалось ли вам составить ответ на критическое замечание, не уронив своего достоинства и не обидев собеседника?

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

**ПРИМЕНЕНИЕ
ПСИХОТЕХНОЛОГИЙ
САМОМЕНЕДЖМЕНТА
ДЛЯ РАЗВИТИЯ
СПОСОБНОСТЕЙ
РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ**

ТЕМА 1

Оптимизация навыка постановки цели

Четкая цель и твердые убеждения — неизменные спутники лидера. А наличие цели предполагает планирование, которое каждый день приближает его к намеченной цели.

*Доктор философии, профессор
Университета штата Огайо Дж. Кенджемми
и доктор философии, профессор
колледжа Бизнеса Университета Огайо
К. Ковальски*

Жизнь человека состоит из череды поставленных целей. Движение от одной цели к другой вмещает все то, что мы называем «жить». Когда в поле зрения не остается ни одной цели, жизнь как процесс прекращается.

Есть категория людей, которых называют удачливыми, мол, за что не возьмутся — все получается. Дело здесь не столько в удаче, сколько в желании добиться своей цели. И те, кто многого добился в своей жизни, как правило, четко знают, что хотят, и твердо идут к своей цели.

Поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой. При этом предполагается, что постановка целей — это осознанный процесс. Именно этим цель отличается от мечты. Мечты сбываются очень редко, и только тогда, когда они трансформировались в четко сформулированные цели. Назовем основные различия цели и мечты:

Во-первых, цели всегда записаны на бумаге, мечты же мы держим в голове. Если вы считаете, что способны удерживать цели в голове и не записывать их на бумаге, то не обольщайтесь по поводу их достижения, потому что такие цели мы относим к разряду мечтаний. Коэффициент полезного действия таких целей-мечтаний низок, на практике они достигаются очень и очень редко.

Во-вторых, за целью стоит конкретный ответственный и конкретный исполнитель. В мечтах же, в большей части, все совершается как бы само собой. Даже если вы сформулировали цель

и записали ее, мы относим ее (в лучшем случае) к видению, пока за ней не закреплены конкретные исполнители.

В-третьих, достижение любой цели неразрывно связано с затратой определенного количества каких-либо ресурсов. К этим ресурсам можно отнести и время, затраченное исполнителями, и приложенные ими усилия.

Все цели, как правило, можно условно разделить на пять основных категорий: «иметь», «действовать», «знать», «относиться», «быть».

Например, вы можете стремиться получить новую работу или приобрести дачу, узнать нечто новое, завоевать уважение других людей или вызвать у них восхищение, ощутить себя в безопасности, почувствовать удовлетворение самим собой. Распределение целей по степени важности часто выражается в формулировках. Узнать, что такое программирование, получить квалификацию, присоединиться к группе, быть счастливым — все эти цели могут быть связаны между собой. Но то, как вы размышляете о них и выражаете их, показывает, какие из этих целей наиболее важны для вас, как именно вы намерены добиваться достижения своих долговременных целей.

Рассмотрим различные стратегии реализации целей. Вы должны уметь классифицировать свои цели по степени их важности, разбираться в собственной жизненной стратегии. Желание «наладить отношения со своими подчиненными» относится к категории целей отношения. Цели «подготовиться к докладу на совещании» или «побольше времени отводить контролю сотрудников», прежде всего, относятся к области действия. Цель «иметь свое собственное дело» говорит о вашем стремлении обладать чем-либо. Можно иметь цель быть кем-либо, например «быть директором». Все это примеры разных жизненных стратегий. Модель жизненной стратегии позволит вам рассмотреть собственные цели с разных позиций и точек зрения. Вполне возможно, что вам захочется что-то в них подправить, например усилить в какой-либо цели составляющую «знать» в противовес тенденции «иметь» или «быть» — в противовес «делать»; при этом ваши цели станут более четкими, а следовательно и повысят ваши шансы на успех. Например, если бы вы хотели написать книгу, то для вас самой важной мыслью была бы: «Я хочу написать нужную людям книгу», или: «Я хочу увидеть свою книгу напечатанной», или же: «Я хочу стать писателем». Все ли перечисленные цели были бы для вас значимы, и если да, то в какой степени важна каждая из них? Выбор за вами. Ясное осознание собственных целей

необычайно важно для их достижения. А модель жизненной стратегии дает вам необходимый для этого инструмент.

Перечислим несколько факторов, от которых зависит достижение целей:

- Цель должна быть очень конкретной.
- Вы должны быть уверены, что действительно хотите достичь цели.
- Вы должны иметь четкую психическую картинку вашей цели.
- У вас должно быть сильное желание достичь поставленной цели.
- Отвергайте и игнорируйте любые сомнения и мысли о неудаче.
- Верьте в себя и в достижение цели, до тех пор, пока цель не будет достигнута.

Когда человек знает, что ему нужно, и умеет своего добиться, так чем, спрашивается, это хуже сорока миллионов долларов?
(О'Генри)

Самодиагностика

Тест «Правильно ли вы ставите перед собой цели?»

Инструкция: На предложенные вопросы вам необходимо ответить «да» или «нет».

Вопросы:

1. Есть ли у вас четкое представление о том, каким вы хотите себя видеть через пять лет?
2. Есть ли у вас четкое представление о том, каким через пять лет станет ваш бизнес, компания, в которой вы работаете?
3. Фиксируете ли вы на бумаге эти представления (о бизнесе, о себе)?
4. Есть ли у вас список целей, которые вы поставили перед собой на этот год?
5. Те цели, которые расставлены на ближайшую неделю (месяц), ориентированы на достижение более масштабных и длительных целей?
6. Ваша ежедневная работа приближает вас к вашим долгосрочным целям, тем результатам, которые вы под ними подразумеваете?

7. Вы всегда четко осознаете, для чего делается та или иная работа?
8. Бывает ли так, что работу вы делаете, потому что кто-то другой так делает или потому что все так делают?
9. Цели, которые вы ставите перед собой и своими подчиненными, всегда ли можно измерить?
10. Вы всегда способны определить, достигнута ли цель?
11. Вы разбиваете сложную цель на этапы?
12. Всегда ли цели, которые вы ставите перед собой и своими подчиненными, пусть даже сложные, достижимы?
13. Вы всегда знаете, к чему приведет достижение данной конкретной цели?
14. А зачем нужен этот результат и ради чего вы достигаете эту цель?
15. Всегда ли ваши цели имеют четкие сроки (конкретную дату достижения)?
16. Вы часто записываете цели на бумаге?
17. Довольны ли вы тем, насколько ваши цели достигаются?

Обработка и интерпретация результатов:

Припишите каждому ответу «да» один балл. Подсчитайте количество баллов.

12–17 баллов: вы уже многого достигли, вы прекрасный стратег, знаете, как ставить цели и, главное, как их достигать.

5–11 баллов: «Когда не ведают далеких дум, не достигают близких огорчений». Ежедневные усилия, четкие цели и поменьше мечтаний — это залог вашего успеха.

Меньше 5 баллов: вы — среднестатистический сотрудник среднестатистической компании, но всегда есть шанс что-то изменить.

Практикум

Задачи:

- Осознать необходимость постановки целей.
- Создать стратегический план жизни на ближайшие пять лет и мотивирующий девиз на ближайшие два месяца.
- Развить умение соотносить собственные цели (цели компании) с личными целями сотрудников.
- Познакомить с техникой достижения цели.

Задание 1

Вспомните как минимум пять событий, которые принесли вам успех за последний месяц.

Самоанализ:

- Сложно ли было вспомнить о самых существенных достижениях за последнее время?
- Какие цели и как давно вы их ставили для того, чтобы добиться успеха в настоящем?
- Что вам дала работа над заданием?

Задание 2

Данное упражнение поможет понять, как вы оцениваете умение ставить собственные цели и соотносить их с целями членов коллектива. Разделите лист ватмана на две части. На одной половине напишите цели, стоящие на данный момент перед вами, как руководителем. На второй половине напротив каждой вашей цели запишите, какие цели могут ставить перед собой сотрудники при достижении обозначенной вами цели.

Теперь подумайте, как можно переформулировать вашу цель так, чтобы она не изменила своего содержания, но и учитывала потребности сотрудников.

Самоанализ:

- Сложно ли было найти общую формулировку цели? Почему?
- Зачем, по вашему мнению, цель должна содержать и потребности окружающих?

Задание 3

Напишите на листе бумаги 10 ваших главных целей и сравните каждую друг с другом. Теперь оцените ваши цели: более привлекательному из двух желаний припишите один балл.

После завершения упражнения подсчитайте количество баллов по каждой цели.

Задание 4

Прочитайте притчу:

Говорят, где-то на Кавказе есть старое кладбище, где на могильных плитах можно встретить примерно такие надписи: «Сулейман Ба-

бабгадзе. Родился в 1820 году, умер в 1858 году. Прожил 3 года...», или «Нугзар Гаприндашвили. Родился в 1840 году, умер в 1865 году. Прожил 120 лет...». Смысл приписок в том, что таким образом односельчане оценивали насыщенность и общую ценность жизни данного человека.

Составьте рассказ о некотором человеке, который в наше время закончил школу и стал жить дальше, прожив до 75 лет. Назовите все важные события в жизни данного человека — именно из них и сложена его жизнь. События могут быть «внешними» (поступил туда-то, поработал там-то, сделал то-то), а могут быть и «внутренними», связанными с глубокими размышлениями и переживаниями. Желательно предлагать события, соответствующие реальности. В конце упражнения попробуйте оценить, насколько удалась жизнь главного героя, насколько она оказалась интересной и ценной; сделайте как бы приписку на могильной плите главного героя: сколько лет он прожил не по паспорту, а по настоящему.

Подумайте о том, какие события в жизни придают ей особую значимость человека? Какие события проходят в жизни незамеченными и не оставляют следа в истории общества и жизни самого человека?

Оцените события своей жизни и свой возраст в психологическом смысле. Затем наметьте значимые для вас события в будущем, которые придали бы вес вашей жизни и принесли моральное удовлетворение.

Возьмите листочек с десятью целями, обозначенными в предыдущем упражнении. Сопоставьте эти цели со значимыми событиями, выделенными в этом упражнении.

Самоанализ:

- Какие чувства вы испытывали, анализируя собственную жизнь?
- Какие выводы вы сделали для себя в определении приоритетов дальнейшей жизни?
- Подумайте, можете ли вы найти время и возможности для достижения новых значимых целей?
- Изменилось ли ваше отношение к первоначально поставленным целям после выполнения данного задания?

Задание 5

Вспомните, какую самую главную цель вы определили для себя в предыдущем упражнении. Сейчас попробуйте составить план реализации этой цели.

Запишите эту цель у себя в блокноте.

Проанализируйте от кого или от чего зависит данная цель? Переформулируйте эту цель таким образом, чтобы она зависела только от вас. Например, цель: «Я хочу, чтобы мои подчиненные были дисциплинированы» совсем не зависит от вас. Поэтому достижение ее будет проблематичным. Переформулируйте эту цель так: «Мне нужно создать такие условия, чтобы подчиненные были дисциплинированы».

- К какому сроку данная цель должна быть достигнута?
- Кого необходимо привлечь для осуществления вашей цели?
- Какие возражения могут появиться у привлекаемых вами людей?
- Как замотивировать этих людей на оказание вам помощи? Запишите информацию в табл. 18.

Таблица 18. Мотивация лиц, привлекаемых к оказанию помощи

Привлекаемые лица	Их возражения	Приемы их мотивации
1.		
2.		
...		

Какие средства нужны для достижения цели? Для этого составьте другую таблицу (табл. 19).

Таблица 19. Список средств для достижения цели и их источников

Средства	Где взять?
1.	
2.	
...	

С какими трудностями вы можете столкнуться на пути к достижению цели? Как эти трудности можно преодолеть? Запишите все это в табл. 20.

Таблица 20. Трудности и способы их преодоления

Трудности	Способы преодоления
1. 2. ...	

Составьте календарный план необходимых действий для достижения цели, учитывая срок, который вы определили для достижения цели вначале. Разделите весь срок на несколько этапов. На каждом этапе сформулируйте свою задачу. Далее расписывайте ваши действия по месяцам, неделям и дням.

Самоанализ:

- Какие чувства вызвало у вас выполнение данного задания?
- Появилось ли ощущение достижимости поставленной цели?
- Какие выводы вы сделали для себя в процессе работы над данным заданием?

Задание 6

Постановка цели включает обязательные 12 шагов. Это некий алгоритм, по которому попробуйте достичь цели.

Шаг 1. Сформулируйте свою цель в виде желаемого результата и запишите ее на бумаге.

Шаг 2. Проанализируйте ее, убедитесь в том, что она не уводит вас в сторону от намеченного конечного результата, а, напротив, приближает к нему.

Шаг 3. Конкретизируйте свою цель. В итоге у вас должен получиться четко сформулированный понятный и конкретный результат. Он должен быть понятен не только вам, не только исполнителю, но и окружающим людям. А теперь следует убедиться, что вы и исполнитель одинаково понимаете, что должно получиться в результате, и в каком виде должен быть этот результат?

Шаг 4. Создайте некоторую шкалу, с помощью которой вы сможете измерить цель. Убедитесь, что вы четко знаете, по каким критериям вы сможете сделать вывод о ее достижении или не достижении. При этом ответственный исполнитель также должен быть способен измерить цель. В идеале критерии измерения должны быть на каждом этапе достижения цели.

Шаг 5. Определите сроки, в которые должен быть достигнут результат. Сроки должны быть четкими. А четкими сроками мож-

но считать только точную дату и время. Это необходимое условие, даже если впоследствии время может измениться. Сроки никогда не определяются фразами — «вчера», «как можно скорее», «к концу недели».

Шаг 6. Убедитесь в том, что цель достижима. Что ее результаты можно увидеть в указанный срок и с указанными ресурсами. Если же вероятность этого слишком мала, следует пересмотреть сроки и ресурсы. При необходимости можно найти новую технологию достижения. Но помните, что исполнитель не должен сомневаться в достижимости цели, иначе он просто не будет стараться ее достичь.

Шаг 7. Теперь вам следует определить, каким образом достигнутый результат цели может повлиять на другие цели и, естественно, на конечную цель. Другими словами, на этом этапе у вас должно быть четкое понимание для чего и ради чего вы это делаете.

Шаг 8. Далее необходимо определить, что именно потребуется для достижения цели, и обеспечить эти ресурсы, а также создать условия, необходимые для процесса.

Шаг 9. На этом этапе вам нужно еще раз просмотреть свои записи и убедиться еще раз, что цель действительно стоящая и заслуживает вашего внимания.

Шаг 10. Если вы на предыдущий пункт ответили «да», то теперь необходимо помочь исполнителю определить пути достижения результата. Составьте четкий и понятный план достижения цели.

Шаг 11. Теперь осталось довести до исполнителя весь алгоритм и убедиться в том, что он принял на себя обязательства по достижению поставленной цели. Если же вы и являетесь этим непосредственным исполнителем, просто внесите сроки в свой календарный план.

Шаг 12. Контролируйте выполнение каждого этапа цели.

Задание 7

Прежде чем полностью посвятить себя постановке и реализации цели, задачам и решениям, вы должны задаться следующими вопросами и терпеливо ответить на них, чтобы заложить основу для достижения успеха на вашем пути.

1. Ваша ли это цель?

Это может показаться очевидным и тривиальным, но крайне важно, чтобы цели, которые вы ставите, были вашими целями, а не целями кого-то еще. Основной причиной провала целей является

то, что мы берем на себя обязанности по ее достижению, потому что кто-то влиятельный желает этого для нас. Безусловно, нет ничего плохого в том, что мы учитываем предложения человека, мнение которого мы ценим, но убедитесь, что цель, которую вы выбираете, это действительно то, чего вы желаете добиться для себя.

2. Почему вы желаете достичь этой цели?

Когда вы устанавливаете цель, очень важно понимать, что вы ожидаете получить, когда ее достигнете. Рассмотрите преимущества вашей цели в плане того, как вы будете чувствовать себя, когда ее достигнете.

3. Насколько цель трудоемка?

Цель не должна быть слишком легкой или слишком трудноосуществимой. Стреляйте по сложной, но выполнимой задаче. Когда вы думаете о цели и визуализируете себя достигшим ее, вы должны почувствовать прилив энергии. Если нет, то цель либо слишком сложна, либо слишком легка. Если она слишком сложна, вы легко разочаруетесь отсутствием прогресса, и, вероятно, сдадитесь. Если она слишком легка, вы можете отложить ее, думая, что достигнете ее позднее.

4. Можете ли вы видеть себя достигшим цели?

Цель, которая является сложной, но достижимой, имеет четкие и привлекательные преимущества, и вашу цель будет легко представить. Вы сможете увидеть себя достигшим цели и наслаждающимся преимуществами. Если нет, измените задачу, установите промежуточные цели или вернитесь на шаг назад.

Задание 8

Поработайте над стратегией достижения цели.

Шаг 1. Нужно закончить предложение: «Я...». Напишите, что вас не устраивает, почему вам необходимо то, что составляет вашу цель. Например: «Я считаю, что получаю меньше, чем достоин».

Шаг 2. «Я прекращаю...» делать то, вследствие чего вы чувствуете себя несчастливым. Например: «Я прекращаю работать там, где мои способности не ценят».

Шаг 3. «Вместо этого я...» сделаю что-то действительно полезное и реальное, что изменит жизнь в лучшую сторону.

Шаг 4. «Я хочу быть как...» кто-то, кто действительно является для вас авторитетом, кем вы восхищаетесь без единой тени зависти.

Шаг 5. «Мне нужно научиться быть...» таким, чтобы максимально приблизиться к своему «Я-идеальному». Никто не говорит,

что вы должны им стать, просто приблизиться. Может быть, нужно быть более уверенным, внимательным, настойчивым или даже наглым.

Шаг 6. «Если бы я стал таким, то...» начал бы добиваться в будущем конкретно следующего...

Шаг 7. «Когда у меня все получится, я почувствую...» от этого во многом зависит конечная цель всей вашей активности, зачем вы все это делаете, не из зависти ли и подлости? Отлично, значит, эта цель и есть то самое, настоящее.

Просмотрите эту схему еще раз, возможно, несколько раз, не исключено, что в процессе редактирования могут измениться не только задачи, но и сама цель.

Следующий шаг — установление рамок. Нам необходим четкий план и сжатые сроки, иначе весь процесс затянется на всю жизнь, угрожая так и не сбыться. План можно разбить на сроки, если в этом есть необходимость; для тех, кто привык к трудностям, советуем определить срок для плана целиком. Чтобы было проще контролировать свои успехи, разбейте получившийся отрезок времени на дни и составьте подробный график выполнения плана на каждый день.

Заведите ежедневник, где будут прописаны все ваши ежедневные обязанности на пути к цели. Буквы — вполне материальное подкрепление вашей решительности, нечто вроде контракта с самим собой. Здесь же можно указать санкции, которые наступят в случае невыполнения обязательств и, конечно, поощрения за качество в кратчайшие сроки.

Использование психотехнологий для эффективного решения проблем

Первоочередная задача менеджеров — это решение проблем. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты в себе. Существуют три возможных пути к достижению этой цели:

- ❑ Использование систематизированного подхода к решению проблем.
- ❑ Подбор методов, подходящих к решению разных видов проблем.
- ❑ Использование людей и ресурсов, которые могли бы помочь в решении проблемы.

Любая процедура, применяемая при решении проблем, тем менее полезна, чем более жестко ее придерживаешься. Поэтому необходимо приспособливать ваш подход к конкретным проблемам, с которыми вы сталкиваетесь.

Шаг 1. Настройка. Первым делом необходимо оценить, понять и распределить проблемы, выявив, какие конкретно трудности в них имеются. Если данная проблема входит в круг работы группы, ее члены должны понять природу проблемы и решить, как организовать совместную работу для ее успешного решения.

Шаг 2. Цель представляет собой заявление о том, чего один человек или группа намереваются добиться. Цель работы им может быть четко уяснена и принята всеми ее членами, но может быть и так, что цель расплывчата или слишком обща и является предметом разногласий в группе. Она должна быть определена ясно и конкретно, понятна для всех, вовлеченных в работу, еще до ее начала.

Цель в результате столкновения с действительностью может быть определена заново или модифицирована; кроме того, конкретная работа может быть многоцелевой. Общие и слишком широко сформулированные цели можно сделать более конкретными, задавая вопрос «как?»

Шаг 3. Критерий успеха. Полезно знать, как можно измерить удачность ваших действий. Иногда критерий их оценки может включаться в изложение целей. Если же это не так, вам необходимо отыскать способ объективной оценки ваших действий. В этом вам могут помочь два вопроса:

- Как определить, достигли мы поставленных целей или нет?
- Как судить об эффективности совместной работы?

Как только установлен критерий успеха, для рабочей группы становится яснее тот конечный результат, который от них требуется. И, следовательно, для выполнения задачи будут затрачены строго необходимые усилия, время будет использовано наилучшим образом.

Шаг 4. Информация. Связанные с решением проблемы люди могут обладать различными фактами, мнениями, идеями и предубеждениями в отношении этой проблемы. Из-за того что человеческий мозг неспособен удерживать большие объемы информации, в прояснении проблем помогает искусное использование методов сбора и представления данных. Новую информацию можно стремиться получить как внутри группы, так и с помощью специальных исследований. Как только информация собрана, можно приступать к выявлению различных способов действий. Возможные альтернативы должны быть ясно определены для оценки их сильных сторон и слабостей.

Шаг 5. Планирование. Стадия планирования начинается с принятия решения о том, что должно быть сделано. При этом может быть выбрана одна возможность, а другие отбрасываются. Члены рабочих групп должны четко представлять себе общий план и конкретные практические шаги, которые должны быть ими предприняты.

Шаг 6. Действия. На этом этапе начинается практическая работа. Поскольку цели и критерии успеха ясны, все вовлеченные в нее знают, чего им нужно добиться, и они могут вносить разумные изменения в свои планы под влиянием конкретных обстоятельств. Качество результата во многом зависит от качества подготовки.

Шаг 7. Анализ действий для их улучшения. Люди учатся на результатах своих действий. Они учатся, оценивая характеристики

успешной работы и пытаюсь установить причины неудач. Важно не впасть в пессимизм и подавленность, анализируя их. Без такой обратной связи мало шансов на изменения и развитие — вы будете просто ходить по кругу. Изречение: «на опыте совершенствуешься» будет более точным, если добавить: «...и привыкаешь к постоянному образцу». Так как целью анализа является накопление информации и дополнительной энергии, которые могли бы позволить вам улучшить ваши последние результаты, полезно заканчивать его, формулируя основные направления будущих действий.

Состоящий из приведенных семи шагов, подход к систематизированному решению проблем представляет собой орудие, приспособленное к гибкому применению. На любой стадии можно вернуться на несколько шагов назад и модифицировать представленный образец, так чтобы он лучше соответствовал вашим личным методам работы и конкретной задаче, которую вы решаете.

Как выбрать подходящую для решения проблем методику?

Проблемы отличаются друг от друга. Они могут включать в себя сложное планирование, решение межличностных проблем, эмоциональные стороны, умение убеждать других и управлять собой, навыки урегулирования конфликтов и множество актов принятия решений.

Существуют следующие методы решения проблем:

1. **Метод «мозгового штурма».** Сущность данного метода состоит в генерации идей участниками творческой группы. Решение по проблеме принимают специалисты. Они выбирают те из выработанных идей, которые стоит реализовать.
2. **Метод синектики.** Данный метод содержит четыре фазы работы. На первой фазе участники творческой группы обдумывают проблему и пытаются найти ее решение. Свои варианты они фиксируют в рабочих тетрадях. На второй фазе участники группы избирают своего лидера, который подробно излагает свое мнение по решению задачи. На третьей фазе каждый участник излагает свои соображения по поводу возможного способа решения задачи. После этого происходит творческая дискуссия, которая направляется лидером. В процессе дискуссии члены группы достигают согласования различных точек зрения и разрабатывают модель решения задачи. На последней, четвертой, фазе высказанные мнения и модели решения анализируются группой приглашенных специалистов-экспертов. При этом разрешается присутствовать членам творческой группы.

3. **Метод дневников.** Если решаемая задача настолько сложна, что требует значительного напряжения творческих усилий в течение длительного времени, то создается специальная группа экспертов. Членам группы разрешается работать как коллективно, так и порознь. Каждому участнику группы выдается блокнот, в который ежедневно записываются наблюдения и формулируются выводы по поводу возможного решения задачи. Такая работа выполняется на протяжении одной-двух недель. Результаты этой работы обсуждаются на совместной дискуссии. Если руководитель хочет лично познакомиться с каждым из дневников, то они собираются им для обобщения и формулирования тематики дискуссии на групповом обсуждении проблемы.
4. **Метод Гордона.** Согласно данному методу руководителю следует обозначить лишь общую проблему перед творческой группой, а собранный в процессе дискуссии материал позволит экспертам сделать более конкретные выводы.
5. **Метод Дельфы.** Настоящий метод применяется, когда при решении задачи выдвигается и обосновывается ряд альтернатив. На первом этапе участник оценивает каждую альтернативу по субъективному предпочтению в 10-балльной системе оценок. Высшим баллом считается единица. Остальным альтернативам приписываются баллы в иерархической последовательности. Затем анализируются баллы всех участников группы по всем альтернативам и для каждой подсчитывается средняя величина. На втором этапе работы участники сравнивают свои оценки со средними величинами и в 10-балльной системе указывают, в какой степени они совпадают. Затем подсчитывается вторая средняя величина. На третьем этапе перемножаются две средние величины по каждой альтернативе и по результатам определяется наиболее предпочтительная альтернатива, то есть одно мнение. Это будет альтернатива с наименьшей величиной.
6. **Метод «635».** В пределах одной группы обмен информацией осуществляется в письменном виде. Основные идеи сообщают поочередно членам группы. Каждый добавляет свои мысли по поводу возможного решения проблемы. Обычно в группе принимают участие примерно шесть человек. Каждому участнику творческой группы раздаются специальные бланки, где отражаются 18 идей (6 человек \times 3 идеи). После этого у всех шестерых участников бланки содержат уже 108 идей. Для письменного представления основных и дополнительных идей, которые

прорабатываются индивидуально каждым участником группы, требуется не так уж много времени — порядка 30 минут. Затем эксперты оценивают предложенные варианты.

Теперь рассмотрим вопрос использования людей и ресурсов для решения проблем.

Руководителям часто приходится работать вместе с другими людьми, чтобы найти решение проблем, и это может осуществляться в нескольких различных формах:

- руководитель и подчиненный работают над текущими повседневными проблемами;
- коллеги проводят неформальное консультирование;
- проходит совещание рабочей группы;
- работают комитеты и целевые группы;
- привлекаются внешние ресурсы или подрядчики.

Проведенное американскими психологами Дж. Кенджем и К. Ковальски исследование поведения руководителей высшего звена, успешных топ-менеджеров показало:

- эффективный руководитель не нуждается в большом массиве данных, он способен интуитивно выстроить прогноз ситуации, опираясь на свои знания и опыт;
- руководитель способен решать несколько проблем одновременно. Решающими здесь являются отказ от излишнего упорства и гибкость мышления;
- руководители прислушиваются к другим, осознают границы своих возможностей, сотрудничают, но решения принимают сами, независимо от мнения других. А приняв решение, которое строилось на основе всех имеющихся фактов, они следуют ему. Таких лидеров нельзя принудить присоединиться к решению, которое они не поддерживают, они скорее подадут в отставку, чем будут делать то, что идет вразрез с их взглядами и убеждениями;
- руководитель способен решать несколько проблем одновременно и при необходимости переключаться с одного направления деятельности на другое. Он открыт для принятия новых идей, способов мышления и новых процессов.

Жизнь — творческий акт по реализации своих желаний. (Абу-Силг)

Самодиагностика

Тест «Как вы принимаете решения?»

Инструкция: Ответьте на предлагаемые вопросы ответами «да» или «нет».

Вопросы:

1. Если вы долгое время работаете в определенных условиях, сможете ли приспособиться к значительным изменениям стиля руководства, правилам работы?
2. Ваша адаптация в новом коллективе происходит быстро?
3. Вы можете высказать публично свое мнение, даже если знаете, что оно противоречит мнению высшего руководства?
4. Вы перейдете без колебаний на другую работу, если вам предложат больший оклад?
5. Вы объясняете причину своего отказа реальными мотивами, не смягчая их надуманными обстоятельствами?
6. Вы часто отрицаете свою вину и прибегаете к отговоркам?
7. Способны ли вы изменить свое устоявшееся мнение в результате длительной дискуссии?
8. Станете ли вы настаивать на внесении корректив в чью-то работу, если на ваш взгляд она не отвечает некоторым требованиям?
9. Вы купите понравившуюся вам вещь, если не испытываете в ней нужды?
10. Часто ли вы меняете свое решение под влиянием чьего-то обаяния?
11. Вы заранее планируете свой отпуск?
12. Всегда ли вы выполняете свои обещания?

Обработка и интерпретация результатов:

Если у вас преобладают ответы «да» — вы достаточно решительны. Ваше оружие в решении даже самых сложных задач — логика, последовательность и опыт. Конечно, вы совершаете ошибки, но сами же их и исправляете, не перекладывая ответственность на чужие плечи. При этом вы не игнорируете советы других, признавая, что кто-то может разбираться в ситуации лучше вас.

Если у вас преобладают ответы «нет» — вы очень нерешительный человек. При необходимости принять даже самое простое решение вы очень долго взвешиваете все «за» и «против». Вы рады, если реше-

ние и ответственность за него удается переложить на другого человека. При осуждении проблемы вы предпочитаете отмалчиваться. Ваша нерешительность очень сильно снижает общий коэффициент вашей полезности, несмотря на то, что у вас масса талантов и знаний.

Практикум

Задачи:

- Исследовать типы проблем, с которыми сталкиваются в своей работе руководители.
- Научиться анализировать проблему и искать пути выхода из нее с помощью развернутого анализа.
- Научиться генерировать новые идеи для решения проблем, используя не связанные между собой стимулы.
- Приобрести навык структурирования проблемы.
- Ознакомиться с процедурой сбора индивидуальных предложений.
- Приобрести навык выработки кооперативного решения.

Притча «Что делать, если мучает жажда?»

Рассказывают, что однажды корабль, бороздивший морские просторы, попал в жуткий шторм. Все навигационные приборы вышли из строя. С палубы смыло в воду бочонки с питьевой водой. Уже через несколько дней скитаний в открытом море матросы стали страдать от жажды. Вдруг в нескольких метрах от корабля появилась яхта. С корабля на яхту срочно передали сигнал: «Умираем без воды, спасите!»

С яхты ответили: «Бросьте ведро в воду там, где вы находитесь!»

Матросы на корабле решили, что над ними издеваются — никого не спасет от жажды соленая морская вода. Но все же они решили еще раз попросить о снисхождении и помощи: «Пришлите нам пресной воды, мы умираем от жажды!»

И вновь тот же ответ с яхты: «Бросьте ведро в море в том месте, где находитесь!»

Наконец, капитан корабля, чертыхаясь, приказал бросить в море ведро. Каково же было удивление команды, когда на борт подняли ведро кристально чистой и вкусной воды.

Оказалось, что в этом месте было сильное течение из устья большой реки.

Задание 1

Подумайте и запишите на листе бумаги типы проблем, с которыми сталкивается руководитель в процессе работы. Необходимо выделить как можно больше различных типов проблем. Ниже приводим в качестве примера некоторые из них:

- проблемы, связанные с перестановкой кадров;
- конфликтные ситуации в коллективе;
- проблемы, возникающие при подборе кадров;
- трудности во взаимоотношениях с коллегами.

Дополните список теми проблемами, которые имеют место быть в вашей профессиональной деятельности.

Задание 2

Выявите противоречия, встречающиеся при решении проблем. Противоречие может быть обнаружено посредством постановки следующих вопросов:

- Какова основная цель решаемой задачи?
- Чем конкретно вас не устраивает существующее положение вещей?
- Какие основные элементы фигурируют в задаче (люди, объекты, обстоятельства)?
- Что конкретно необходимо улучшить или исправить?
- Какие элементы или свойства вступают в конфликт друг с другом (конфликтующая пара)?
- Какой элемент конфликтующей пары можно изменять, а какой нельзя (при этом для изменяемого элемента следует указать два противоположных варианта состояния)?

Очень часто в ходе подобного детального анализа выясняется, что верное решение заключено уже в самой формулировке проблемы.

Выберите одну из сформулированных в предыдущем задании проблем и ответьте на поставленные вопросы.

Самоанализ:

- Что при выполнении этого упражнения вы открыли нового?
- Смогли ли вы при анализе проблемы найти ее решение?
- Что помогло найти решение?
- Что помешало это сделать?

Задание 3

Ниже представлен список хорошо известных пословиц. Выберите ту, которая лучше всего отвечает вашим интересам. Выпишите ее. Проанализируйте все возможные подтексты пословицы, дайте им интерпретацию, запишите их.

Пословицы:

1. Не зная броду, не суйся в воду.
2. Горбатого могила исправит.
3. Кот из дома — мыши в пляс.
4. В тихом омуте черти водятся.
5. Рыбак рыбака видит издалека.
6. У семи нянек дитя без глазу.
7. Можно пригнать коня на водопой, но пить его не заставишь.
8. Зло за зло — добра не будет.
9. Никогда не откусывай больше, чем сможешь проглотить.
10. Кто яблоко в день съедает, у того доктор не бывает.
11. Сказанного не воротишь.
12. Одна голова хорошо, а две лучше.
13. Чем выше поднимаешься, тем больше падать.
14. Кто рано встает — тому Бог подает.
15. Цыплят по осени считают.
16. Повторенье — мать учения.
17. Где есть двое, там третий — лишний.
18. О человеке судят не по его словам, а по его делам.
19. Где хотенье, там и уменье.

Затем выберите одну из сформулированных вами в предыдущем задании проблем. Например: низкая дисциплина подчиненных на службе. Используя выбранную пословицу и ее подтексты и интерпретации, запишите идеи, которые могут быть использованы для решения проблемы.

По такому же принципу обсудите какую-либо свою настоящую проблему и найдите ее решение, используя пословицы.

Самоанализ:

- Пришли ли вы к каким-либо выводам или нестандартным решениям проблемы?
- Как можно найти решение проблемы нестандартным способом?
- Какие выводы, выполняя это задание, вы сделали для себя?

- Что получалось у вас легко и что вызывало затруднения?
- Какие соображения появились у вас относительно применения метода пословиц?

Задание 4

Выберите какую-либо проблему, связанную с функционированием организации. Назовите максимальное количество положительных сторон этой проблемы.

Самоанализ:

- В какой степени выделение положительных сторон проблемы помогает решить ее?
- Насколько снижается эмоциональная напряженность в отношении какой-либо проблемы после выявления ее положительных сторон.

Задание 5

Процедура принятия решения включает в себя ряд этапов, вы должны:

1. Определить проблему в письменном виде.
2. Рассмотреть ситуацию, в которой возникла проблема.
3. Составить варианты решения проблемы.
4. Выбрать одну альтернативу.
5. Подвергнуть проверке выбранное решение.
6. Составить план реализации принятого решения.
7. Проанализировать — будет ли решена проблема.

На четырех больших листах бумаги напишите заголовки: «Ситуация», «Цель», «Средства» и «Предложения».

Определите, какую проблему вы хотели бы решить. Далее приступайте к анализу ситуации, в которой возникла проблема. При этом соберите информацию от всех вовлеченных в проблему и запишите все мнения на листе с заголовком «Ситуация». После получения полного описания ситуации приступайте к заполнению раздела «Цель», в котором необходимо сформулировать одну либо две (не более) цели. После этого заполните раздел «Средства», в котором надо перечислить все имеющиеся в наличии средства к достижению цели.

Раздел «Предложения» заполняется по правилам техники «мозгового штурма», то есть вы записываете на соответствующем листе любые предложения, подходящие как способ дости-

жения желаемой цели в конкретной ситуации при наличии описанных выше средств. Затем вам необходимо отобрать наиболее приемлемые предложения, которые подлежат дальнейшей обработке.

Далее наметьте план действий. При этом вы можете также распределить роли исполнителей или ответственных за реализацию определенных предложений.

Самоанализ:

- Какие трудности возникли у вас в процессе разработки предложений по каждому разделу?
- Что помогло вам в выработке предложений?
- Насколько эффективно, на ваш взгляд, принятое решение?
- Что нового вы вынесли для себя в процессе работы над данным заданием?

Задание 6

При столкновении с проблемой, требующей быстрого решения, вы должны быть способны анализировать все предложенные альтернативы. Некоторые идеи могут показаться наилучшими, но оказаться затем нежизнеспособными.

В предыдущем задании вы выдвинули ряд идей для решения проблемы. Теперь попробуйте оценить предложенные идеи на жизнеспособность. Для этого вам необходимо ответить на следующие вопросы при обсуждении каждой идеи:

- Не противоречит ли данное предложение общей политике компании?
- Какова стоимость рассматриваемой идеи?
- Каковы причины, в соответствии с которыми эта идея не будет работать?
- Каков прошлый аналогичный опыт?
- Каковы технические возможности предлагаемой идеи?
- Каков уровень компетентности исполнителей?
- Связана ли идея с какими-либо личными отношениями сотрудников?

Самоанализ:

- С какими трудностями вы столкнулись при анализе?
- Какие выводы сделали для себя, работая над заданием?

Задание 7

Поставьте перед подчиненными задачу выработать идеи по решению какой-либо проблемы. Каждый должен выработать три способа решения поставленной проблемы. Условием является индивидуальная проработка вариантов. Выработанные идеи необходимо сообщить поочередно членам группы, занимающейся решением обозначенной проблемы. Каждый участник должен добавить свои мысли по поводу возможного решения проблемы. Все варианты необходимо записать и далее на совещании отобрать наиболее приемлемый вариант.

Задание 8

Соберите 7–10 человек, имеющих непосредственное отношение к проблеме.

Сядьте в круг.

Назначьте одного из участников вести протокол собрания.

Скажите остальным, что они должны внимательно слушать друг друга, ничего не записывая.

Попросите кого-нибудь из участников сформулировать вопрос, на который смогла бы ответить данная группа.

Следующий участник должен сказать, что означает для него этот вопрос, о чем он заставляет задуматься и какой другой вопрос возникает у него в связи с первым.

Пресекайте любые попытки давать ответы на вопросы!

Суть задания в том, чтобы «держат паузу» — не позволять участникам искать скорых ответов. Процедура предназначена для многогранного описания проблемы и исследования ее сущности. Беспощадно разоблачайте тех, кто заранее планирует свои вопросы вместо того, чтобы слушать коллег и реагировать на их высказывания. (Таких людей нетрудно выявить. Они обычно пытаются давать ответы на вопросы или задают вопросы, никак не связанные с тем, о чем говорили предыдущие участники.)

Проведите два-три подобных раунда.

Попросите того, кто вел протокол, зачитать поднятые вопросы.

Поразмышляйте вместе с группой о том, как эти вопросы помогают решить проблему.

Совершенствование навыка разрешения организационных конфликтов

Нередко позиции отдельных сотрудников организации или руководителя и коллектива в отношении трудовых вопросов не совпадают, что может привести к возникновению конфликтной ситуации.

Менеджер обязан уметь предвидеть конфликт — для этого необходимо обладать культурой общения, уметь устранять помехи на пути взаимного понимания, не повторять ошибок, быть самокритичным и владеть собой, соблюдать этику общения с подчиненными, не переносить деловые конфликты на личности, быть объективным по отношению к подчиненным, терпимым к их слабостям, владеть методами убеждения.

*Доктор экономических наук, профессор
С. Д. Резник*

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без них функционирование организации невозможно. В жизнедеятельности организации как коллектива постоянно возникают и преодолеваются многочисленные противоречия по широкому кругу вопросов. Разумеется, не все из них попадают под определение конфликт.

В переводе с латинского языка слово «конфликт» означает «столкновение». Источником конфликта не обязательно является другой человек. Им может стать и плохая организация труда, и устаревшие инструкции, и изменившаяся конъюнктура на рынке. Причины конфликта также могут лежать и внутри человека.

Конфликт, как правило, ведет к переходу организации, взаимоотношений, личности человека на новый этап. В связи с этим можно отметить тот факт, что конфликт нельзя причислить к однозначно негативным явлениям. Существуют и позитивные функции организационных конфликтов. Сосредоточимся на них. Обобщенно их можно свести к трем основным функциям:

Информативная функция. Эта важная функция имеет две стороны: сигнализирующую и коммуникативную. Сигнальная сторо-

на заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. Коммуникативная сторона определяется так, что для обеих конфликтующих сторон необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя свой информационный потенциал, стороны волей-неволей усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объем информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода из конфликта.

Интегративная функция. Организационный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию, установлению и поддержанию нормативных и физических границ группы. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействиями между ними. В социальной психологии это явление получило название эффекта группового фаворитизма. Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях социального взаимодействия, как бы устанавливая в любом случае «демаркационную» линию между теми людьми, которые по каким-либо критериям интерпретируются как «свои» или «чужие».

Инновационная функция. С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация состояния межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик: сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

Принципиальная установка на то, что организационные конфликты способны выполнять позитивные функции в организации, позволяет прийти к выводу, что в интересах коллектива и руководства необходимо не подавление формирующихся конфликтов, а их регулирование. Успешное регулирование конфликтов, согласно со-

циологу и философу Р. Дарендорфу, предполагает ряд условий. Для этого нужно, чтобы конфликты вообще, а также данные отдельные противоречия признавались всеми участниками как неизбежные и более того — как оправданные и целесообразные. Тому, кто не допускает конфликтов, рассматривает их как патологическое отклонение от воображаемого нормального состояния, не удастся овладеть ими. Однако пассивная позиция признания неизбежности конфликта сама по себе еще не обеспечивает его регулирования. Это лишь предпосылка его разрешения. Важно выбрать стратегию и тактику поведения. Это значит, прежде всего, необходимо создать возможности открытого проявления конфликтов, не «загонять их внутрь». Индикатором появления конфликтов на предприятии является формирование конфликтных групп. При наличии этой предпосылки следующий шаг заключается в том, чтобы создать такие условия, при которых участники конфликта согласились бы на определенные «правила игры», в соответствии с которыми они желают разрешить свой конфликт. Это, по мнению Дарендорфа, является решающим моментом любого регулирования социальных конфликтов. Но эти «правила игры» могут быть эффективны только в том случае, если они с самого начала не отдают предпочтения ни одному из участников конфликта в ущерб другому и ограничиваются формальными аспектами ведения переговоров. Форма «правил игры» является такой же многообразной, как и сама действительность. Главное же, что все «правила игры» касаются способов, какими конфликтующие стороны намереваются разрешить свои противоречия.

Неверно разрешенный конфликт, или конфликт, не нашедший своего разрешения, ведет к депрессии, изоляции, ухудшению здоровья и успешности в работе, расстройству межличностных и деловых отношений.

Радости полон мир для того, кто смотрит на всех без вражды и предубеждения. *(Древнеиндийская мудрость)*

Самодиагностика

Тест «Самооценка конфликтности» (Г. Левинсон)

Инструкция: Просим ответить на поставленные вопросы ответами «да» или «нет».

Вопросы:

1. Стремитесь ли вы, критикуя, образумить ошибающихся или «отхлестать» их, чтобы «впредь неповадно было»?
2. Нуждаетесь ли вы в полном контроле за всем происходящим в вашей организации?
3. Требуете ли вы, чтобы почти все мероприятия получали вашу «визу»?
4. Не слишком ли длительны ваши выступления на совещаниях?
5. Присуща ли вам привычка безоглядно атаковать противников, чтобы оспорить их аргументы?
6. Испытываете ли вы потребность спорить? Быстро ли вы скатываетесь к спору в любой дискуссии?
7. Избегают ли окружающие обсуждать с вами свои замыслы?
8. А если обсуждают, не ведут ли они разговор с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?
9. Очень ли важны для вас внешние символы высокого положения и власти?
10. Уходите ли вы от ответственности в случае неудачи любой ценой?
11. Неохотно ли вы идете на предоставление другим тех же привилегий или символов власти, которыми обладаете сами?
12. Не слишком ли часто вы используете местоимение «я», рассказывая о своей деятельности?
13. Восхищаются ли ваши подчиненные вашей решительностью и квалификацией или тем, что в вашей организации и с вашей поддержкой они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?
14. Ощущаете ли вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о вас сдержанно и с холодком, тогда как вам очень хочется, чтобы они любили вас?
15. Считаете ли вы себя бесспорно более компетентным, чем ваши коллеги и руководители? Намекаете ли вы им на это своим поведением?

Обработка и интерпретация результатов:

Если вы ответили положительно хотя бы на три из пятнадцати вопросов, то не исключено, что некоторые конфликтные грани вашего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими.

Если вы дали шесть положительных ответов, то весьма вероятно, что ваши отношения с коллегами несколько напряженнее, чем вам хотелось бы.

Большое количество «да» свидетельствует о конфликтности. Однако подчеркнем — положительный ответ на любой из этих вопросов еще ни о чем не говорит. Лишь в комплексе они обрисовывают профиль конфликтного человека.

Практикум

Задачи:

- Изучить вторичные выгоды, связанные с наличием нерешенного конфликта.
- Потренироваться в прогнозировании потенциальных конфликтов при организационных нововведениях.
- Научиться подходить к решению проблем творчески.
- Получить навык анализа и разрешения конфликтов в организациях.
- Научиться выявлять интересы конфликтующих сторон.
- Изучить возможности целесообразного выбора стратегий поведения в конфликте на основе вероятностного прогнозирования.
- Научиться находить общее во взглядах, позициях, на первый взгляд кажущихся совершенно различными.

Притча «Готов учиться тот, кто не осуждает» (П. Коэльо)

Великий учитель суфийской традиции Насреддин был приглашен на беседу. Он назначил лекцию на два часа дня, и вокруг нее возник настоящий ажиотаж: тысяча билетов на места в зале полностью проданы, а более шестисот человек остались снаружи, чтобы следить за беседой по внутренней телесети.

Ровно в два часа вошел ассистент Насреддина и сообщил, что по непредвиденным обстоятельствам начало беседы переносится. Некоторые возмущенно поднялись, потребовали вернуть им деньги и вышли. Но даже при этом внутри зала и снаружи еще оставалось много народу.

В четыре часа дня суфийского учителя еще не было, и люди начали понемногу покидать зал и получать обратно деньги: как-никак рабочий день близился к концу, пора было возвращаться домой. Когда наступило шесть часов, из пришедших вначале 1700 зрителей осталось менее сотни.

И тут, пошатываясь, вошел, наконец, Насреддин. Казалось, он был пьян в стельку и тут же подсел к сидевшей в первом ряду красивой девушке и стал с ней любезничать.

Люди начали подниматься со своих мест, удивляясь и негодуя: как же так, они прождали четыре часа подряд, а теперь этот человек ведет себя подобным образом? Пронесся неодобрительный шепот, но суфийский учитель не придавал ему никакого значения; громким голосом он говорил о том, как сексуальна эта девушка, и приглашал ее съездить с ним во Францию.

Выругавшись в адрес людей, которые жаловались, Насреддин попытался встать — и свалился на пол. Возмущенные зрители решили немедленно уйти, они говорили, что все это — не более чем шарлатанство, что они обратятся в газеты, которые напишут об этом унижительном зрелище.

В зале осталось девять человек. И как только группа возмущенных покинула помещение, Насреддин встал. Он был трезв, его глаза излучали свет, от него исходила аура авторитета и мудрости.

— Вы, здесь сидящие, и есть те, кому суждено меня услышать, — сказал он. — Вы выдержали два самых тяжелых испытания на духовном пути: терпение в ожидании момента истины и мужество принимать происходящее без осуждения и оценки. Вас я буду учить.

Задание 1

Ответьте на следующие вопросы:

- Какие преимущества вы получаете, оставляя проблему нерешенной?
- Чему вы можете научиться, разрешая конфликт?
- Каким вы предпочитаете быть: правым или счастливым? Обоснуйте ответ.

Самоанализ:

- Какой опыт вы приобрели, выполняя это задание?
- Какие возможности вы видите в использовании предложенного метода?

Задание 2

Представьте себе, что организация получила выгодный заказ. Для его выполнения необходимо «вписать» его в текущую деятельность вашей организации, ускорить окончание ряда других договоров, высвободить часть людей и мощностей. Любой тип перемен в организации вызывает проблемы и напряжения. Как вам кажется, какие проблемы могут возникнуть в подобных ситуациях?

Воспользуйтесь методом «Мозгового штурма» и составьте перечень возможных организационных проблем. Проанализируйте, насколько реальна каждая проблема. Оставьте в списке только те проблемы, которые действительно могут возникнуть.

Затем проанализируйте «человеческие» аспекты этих организационных проблем. Например, необходимо перевести часть работников на выполнение нового заказа. Какую реакцию это может вызвать в коллективе? Негативную — если новое дело кажется сомнительным, требует дополнительных усилий или не сулит преимуществ. Позитивную — если работа имеет долгосрочные перспективы и будет хорошо оплачиваться. Но тогда желающих перейти на работу по новому заказу может оказаться больше, чем нужно. Как быть? По каждой из обозначенных проблем вам необходимо описать ее потенциальные последствия для людей, их отношений и психологической атмосферы в коллективе.

Далее предложите ваши рекомендации по устранению или смягчению негативных последствий возможных конфликтов, при условии, что в отношении самой организационной проблемы на данный момент ничего изменить нельзя.

Самоанализ:

- Что в выполняемом задании показалось вам особенно трудным?
- Смогли ли вы спрогнозировать весь спектр возникающих проблем?
- Какие выводы вы сделали для себя, выполняя предложенное задание?

Задание 3

Вспомните две конфликтные ситуации, в которых вы участвовали. Далее начертите на листе бумаги квадрат и опишите предмет конфликта. Теперь выпишите требования, которые предъявляли друг другу обе стороны в начале конфликтного взаимодействия, потребности и опасения каждой стороны. Перечислите не менее 5–6 пунктов: чем больше интересов, затронутых конфликтом, тем больше предложений по урегулированию конфликта удастся сделать позже.

Затем, используя табл. 21, оцените достоинства различных вариантов вашего поведения в этом конфликте.

В первой колонке опишите ваши возможные действия, которые вы гипотетически можете предпринять в данном конфликте в русле каждой стратегии. Стремитесь, чтобы вариантов было больше.

Во второй колонке напротив каждого варианта вашего поведения запишите вероятный ответ оппонента и последствие реализации данной стратегии.

В третьей колонке оцените вероятность каждого исхода, используя 10-балльную шкалу.

В четвертой колонке отметьте, насколько каждый конкретный исход для вас желателен. При этом пусть 1 балл будет означать полную нежелательность, 10 — максимальную привлекательность.

В пятой колонке перемножьте оценки вероятности и желательности по каждому варианту поведения. Максимальное произведение будет указывать на вариант, к которому следует проявить повышенное внимание.

Таблица 21. Анализ конфликтной ситуации

Возможный подход	Вероятный результат применения этого подхода	Вероятность реакции (P) от 1 до 10	Желательность такого итога (A) от 1 до 10	Итоговая оценка $P \times A$
Уклонение: 1) 2)				
Приспособление: 1) 2)				
Соперничество: 1) 2)				
Компромисс: 1) 2)				
Сотрудничество: 1) 2)				

Некоторые считают, что конфликт — это зло, а признак ума и управленческих качеств — умение избегать конфликта. На самом же деле «тишь, гладь да божья благодать» — характеристика кладбища, а не реально текущей жизни, наполненной разнообразными

конфликтами. Конфликтные ситуации не только вызывают в нас отрицательные эмоции и напряжение, но и приводят к реальной пользе, так как помогают разрешить противоречия и выяснить исходные позиции сторон. Конфликт может не только разрушать взаимоотношения, но, напротив, улучшать их динамику, прояснять скрытые цели, быть рычагом к сотрудничеству.

В литературе обычно обозначают пять стратегий решения конфликта:

- избегание, или уход;
- приспособление;
- принуждение;
- компромисс;
- сотрудничество.

Уход

Характеристика — нежелание сотрудничать, застенчивость.

Цель — воздержание от конфликта.

Точка зрения — «Я не хочу говорить об этом».

Индивидуальное чувство удовлетворенности — проигрыш / проигрыш: ни одна из сторон не получает удовлетворения.

Удовлетворенность отношениями — отсутствует; конфликт не разрешен.

Какое влияние оказывает на отношения — препятствует гармоничным отношениям: приводит к нагнетанию ситуации и обвинениям.

Когда нужно применять — возможен только временный выход из ситуации или когда вопрос не имеет большого значения.

Приспособление

Характеристика — сотрудничество, застенчивость.

Цель — не расстраивать человека.

Точка зрения — «Не так важно, чтобы все было по-моему. Важнее сохранить мир».

Индивидуальное чувство удовлетворенности — проигрыш / выигрыш: противоположная сторона получает удовлетворение.

Удовлетворенность отношениями — ни одна из сторон не довольна процессом.

Какое влияние оказывает на отношения — причиняет вред отношениям, потому что только одна сторона получает преимущества.

Когда нужно применять — для получения социального уважения или когда вопрос не имеет большого значения.

Принуждение

Характеристика — нежелание сотрудничать, самоуверенность.

Цель — настоять на своем.

Точка зрения — «Я добьюсь своего, независимо от того, что мне придется сделать».

Индивидуальное чувство удовлетворенности — выигрыш / проигрыш: одна из сторон (принуждающая) получает удовлетворение.

Удовлетворенность отношениями — отсутствует: физическое и психологическое страдание проигравшего.

Какое влияние оказывает на отношения — причиняет вред отношениям.

Когда нужно применять — в неотложных ситуациях, когда это главный вопрос благополучия одного или многих людей: если кто-то вас использует в своих интересах.

Компромисс

Характеристика — частичное желание сотрудничать.

Цель — получить частичное удовлетворение.

Точка зрения — «Мои требования будут частично удовлетворены, и я в определенной мере учту интересы другого человека».

Индивидуальное чувство удовлетворенности — ни одна из сторон не получает полного удовлетворения.

Удовлетворенность отношениями — обе стороны, по крайней мере, получили частичное удовлетворение.

Какое влияние оказывает на отношения — может помочь или причинить боль, так как получена только половина желаемого.

Когда нужно применять — вопрос не очень важен, не хватает времени или когда другие способы решения не эффективны.

Сотрудничество

Характеристика — взаимодействие, настойчивость.

Цель — совместно разрешить проблему.

Точка зрения — «Давай обсудим и найдем общее решение проблемы».

Индивидуальное чувство удовлетворенности — обе стороны удовлетворены процессом.

Удовлетворенность отношениями — отношения укрепляются, поскольку партнеры приобретают взаимные выгоды.

Какое влияние оказывает на отношения — укрепляет отношения, поскольку выслушаны обе стороны.

Когда нужно применять — всегда.

Самоанализ:

- К какому выводу вы пришли, оценивая варианты поведения в конфликте?
- Что нового вы узнали о себе и для себя?
- Опишите опыт, который вы приобрели, выполняя это задание.
- Какую роль в понимании конфликта сыграл анализ интересов сторон?
- Что вы можете сказать о достоинствах изучаемого метода, его области применения и его ограничениях?

Задание 4

Прочитайте притчу.

Притча «Сон короля»

Король вернулся с войны в свой замок. Смертельно уставший, он крепко заснул. Ночью ему приснился длинный сон. Во сне король видел различные предметы, быстрой чередой сменявшие друг друга. Сначала он увидел очертания кровати. Кровать пропала, а на ее месте видна была земля, покрытая травой и камнями. Эта картина также исчезла, и тогда перед взором короля предстала открытая могила.

Немного позже король увидел громадное дерево с богатой листвой и множеством ветвей, огромный меч, спрятанный в ножнах, келью в монастыре, огонь, полыхающий в камине, вершину горы, укрытую снегом, и спокойное море, гладкое, как зеркало. Затем он увидел нечто напоминающее сердце, потом оазис в пустыне, верблюда, корабль и снова кровать.

Мысли об этом сне преследовали короля в течение всего следующего дня, ибо он абсолютно не мог понять, что все это означает. Тогда король решил выслушать совет мудреца.

Король рассказал сон мудрецу, и тот сказал:

— Ты увидел очень много вещей. Какой смысл может в них быть?

Король ответил:

— Кровать означает «спать» и приятные или страшные сны. Земля, камни и дерн натолкнули меня на мысли о зерне, цветах и пло-

дах. Могила говорит о смерти. Громадное дерево имеет несколько значений: плоды, которые можно есть, древесина, которую используют для строительства, и прохладная тень в жаркий солнечный день. Меч заставляет думать о войне, келья монаха — о мире и покое, которые дарит Господь. Огонь в камине напоминает о счастливых годах нашей жизни с королевой до ее смерти. Покрытая снегом вершина повествует о мужестве и выдержке, необходимых тому, кто захочет взобраться на гору. Океан указывает на долгие путешествия и дальние страны. Сердце — центр и источник моей жизни. Оазис в пустыне означает сладость освежающего отдыха. Верблюд и корабль — просто средства передвижения. И в конце я возвращаюсь назад к миру и покою, обретая их в своей кровати.

— Все это так, — сказал мудрец, — но я должен заметить, что ты ничего не понял. Ибо для всех многочисленных вещей, увиденных тобой во сне, и для множества толкований, которые ты им дал, существует одно общее название. Они все служат одной общей цели, которую ты не разглядел.

Попытайтесь ответить на вопрос: какой смысл увидел мудрец во сне короля и что одно объединяет все присутствующие во сне вещи и явления. После того, как версия вами составлена, прочитайте конец истории:

Мудрец сказал:

— Ты упоминал, что кровать дарит тебе покой, но это же даст тебе и земля, которая станет твоей самой последней «кроватью». Покой ты найдешь также и в могиле. Птица покоится на ветке дерева, меч — после жаркой битвы — в ножнах. Монах спокоен в келье, а ты сам находишь покой, сидя у камина. Твои страсти улягутся при взгляде на снежные вершины или на широкое тихое море. Тебе спокойно в сердце друга, в сердце возлюбленной. Ты находишь покой в зеленом оазисе, на спине верблюда и на борту корабля. Почему же ты ищешь столь многое, если все эти вещи означают одно и то же?

Король возражал:

— Потому что смысл их был от меня скрыт.

Мудрец ответил:

— Да, это вполне возможно: кровать — это не что иное, как просто кровать, и покой, который она дарит, разглядеть нельзя. Так же обстоит дело и с остальными вещами. Они просто есть, но они не открывают своего значения. Ты сам придаешь вещам их смысл. Разве это не так?

Самоанализ:

- Проанализируйте личные реакции и чувства от прочитанной истории.
- Насколько трудно было найти общий смысл для всех вещей?

Задание 5

Задание построено на основе анализа реальных конфликтных ситуаций, имевших место в организациях различного типа и вызывавшихся различными причинами: организационными, экономическими, психологическими. Каждую ситуацию необходимо проанализировать по следующему плану:

1. По конкретной ситуации необходимо изучить и проанализировать исходные данные.
2. Определить состав конфликтующих сторон (указав фамилии или должности каждого участника столкновения).
3. Указать поводы и истинные причины конфликта.

На заключительном этапе сформулировать предлагаемые методы разрешения конфликта, указать последовательность их применения.

Примеры ситуаций:

Ситуация 1

В одном из подразделений больницы постоянно росло количество нареканий как со стороны высшего руководства, так и со стороны пациентов, среди работников наблюдались случаи нарушения трудовой дисциплины. Ни заведующий подразделения, ни его заместитель, ни «мягкие» работники пожилого возраста явно не справлялись с ситуацией.

Произошла замена руководства. Новый заведующий оказался знающим, требовательным руководителем. Он начал решительно бороться с нарушениями трудовой и технологической дисциплины. Лишал премий, объявлял выговоры, увольнял. Через несколько месяцев ситуация в отделении выправилась, однако число нарушений трудовой дисциплины сократилось незначительно. Некоторые работники высказывали явное недовольство излишней, на их взгляд, жестокостью начальника. Обстановка накалялась.

На место уволенного заместителя заведующего был назначен молодой врач, хороший специалист, который отличался от начальника более мягким отношением к окружающим. Хотя он был категорическим противником нарушения трудовой дисциплины, со-

трудники противопоставляли его начальнику, на место которого он затем и был назначен. Обстановка в отделении нормализовалась, острые конфликты исчезли.

Проанализируйте развитие ситуации, оцените стиль руководства каждого заведующего отделением. Согласны ли вы с методами разрешения конфликта, которые были использованы в больнице?

Ситуация 2

Однажды в предвыходной день медицинская сестра одного из отделений больницы попросила у старшей сестры разрешения договориться о подмене на один день, обещая его отработать. Незадолго до этого главный врач больницы приказом запретил подмены без его разрешения. Однако старшая медицинская сестра уверила сотрудницу, что все будет в порядке.

В оговоренный день медицинская сестра не вышла на работу, но отработала на следующий день две смены. Однако табельщица не сочла возможным скрыть ее невыход.

Заведующий отделением потребовал у медицинской сестры письменного объяснения ее прогула. Та описала все события, скрыв свою договоренность с непосредственным начальником, боясь подставить ее под удар. Заведующий отделением передал объяснительную записку в профком, прося одобрить проект приказа об увольнении сотрудницы. Старшую сестру также предлагал уволить за грубое нарушение дисциплины. Профсоюзное бюро рекомендовало ограничить наказание выговором и лишением премии.

Медицинская сестра, обидевшись на незаслуженное, по ее мнению, взыскание, уволилась из больницы, а вместе с ней покинула отделение вся смена, в которой она работала.

Как вы оценили бы эту ситуацию? Можно ли было избежать такого развития конфликта?

Ситуация 3

Однажды три работника кадрового отдела одновременно подали заявления с просьбой об увольнении с работы по собственному желанию. После бесед с этими работниками, а также с их коллегами руководству организации удалось выяснить личные мотивы желаний сменить место работы.

Помещение кадрового отдела состояло из двух смежных комнат: кабинета начальника отдела площадью 10 кв. м и общей комнаты площадью 33 кв. м, в которой работало 8 человек.

В отделе четыре телефона, в том числе два городских, два внутриорганизационных, причем по одному телефону стояло в кабинете начальника.

Состав отдела (фамилии условные): Казакова — 33 года, Онуфриева — 25 лет, Козин — 54 года, Ратнер — 26 лет, Иванова — 23 года, Рюмина — 24 года, Лазарева — 46 лет, Егорова — 49 лет; начальник отдела Вотрин — 38 лет. Все имеют высшее специальное образование, соответствующее профилю работы. Но, несмотря на этот как будто бы оптимальный с деловой и психологической точки зрения состав, конфликт в отделе был весьма острым. По мнению старших по возрасту работников (Егоровой, Лазаревой и Козина), причины его состояли в следующих трех моментах.

Во-первых, их раздражали слишком частые, с их точки зрения, разговоры молодых сотрудников по городскому телефону на личные темы.

Во-вторых, взаимоотношения начальника отдела и Ратнера. Вотрин очень ценил этого молодого специалиста, хорошо знающего современные методы кадрового планирования, оригинально решающего возникавшие проблемы. Начальник явно выделял его среди других работников, подолгу беседовал с ним у себя в кабинете, направлял именно его в Москву на совещания по обмену опытом. Все это не нравилось тем же Козину, Лазаревой и Егоровой. Они считали Ратнера «любимчиком шефа» и отмечали, что хотя Ратнер и умен, но не знает особенностей организации, поэтому начальнику не мешало бы больше советоваться с опытными кадровиками.

В-третьих, отношение Вотрина к подчиненным, его стиль руководства. Он считал, что руководителю достаточно четко и понятно давать задания подчиненным, а потом контролировать исполнение. Он хотел быть справедливым, но строгим, требовательным, не увлекаться излишними разговорами с подчиненными.

Молодежь отдела еще мирилась с таким стилем начальника, но и не была особенно исполнительной. Старшие по возрасту подчиненные были исполнительными, но не принимали приказной тон, которым с ними разговаривал Вотрин. Всем троим хотелось больше знаков уважения, чтобы их просили сделать то-то и то-то. Поэтому Егорова, Лазарева и Козин решили перейти в только что открывшуюся организацию.

Посоветовавшись, руководство приняло решение по поводу данного конфликта.

Определите состав конфликтующих сторон, поводы и истинные причины конфликта.

Подумайте, как можно устранить причину недовольства, связанную с телефонами?

Какой стиль руководства применяет Вотрин и какой стиль необходим?

Что нужно сделать на данной стадии развития конфликта для его разрешения?

Ситуация 4

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Лялина резко изменила свое поведение: ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом изобретательность и знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, отказалась от чтения лекций и вела только лабораторные и практические занятия.

В общем, Лялина откровенно провоцировала Умнова на конфликты, и тот сначала шел на них, не видя другого выхода из создавшегося положения.

Поведение Лялиной снискало ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, а другие ассистенты кафедры явно ориентировались на нее. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

Тогда Умнов резко изменил свою тактику. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов пошел ей навстречу, сказав, что он возьмет на себя часть ее нагрузки, а оставшиеся часы распределит между другими преподавателями.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сме-

нилось возмущением. Умнова обвиняли в слабохарактерности, чрезмерной терпимости, но вместе с тем недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, на которых легла дополнительная нагрузка, сменили симпатию на явную недоброжелательность.

Лялина растеряла свою популярность и приобрела врагов. Атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться ей невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов притворно стал уговаривать Лялину остаться. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

Можно ли было избежать этого конфликта?

Какой метод использовал заведующий кафедрой для ликвидации конфликта?

Ситуация 5

В информационном секторе одной из организаций на старших должностях работали две женщины — Бойко и Тихонова. По стилю работы они сильно различались между собой. Тихонова была на редкость добросовестна и пунктуальна и требовала того же от подчиненных, никогда не отказывалась от внезапной работы. Бойко работала неровно, периоды повышенной активности и деловитости чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась то на сердце, то на головные боли. Начальник отдела вынужден был идти на уступки, так как знал, что Бойко всегда может получить больничный лист.

Причиной первых столкновений послужили ошибки, допущенные Бойко, когда она замешала Тихонову во время ее болезни. Тихонова хотя и была человеком мягким и уступчивым, но в работе проявляла жесткость. Она в вежливой форме указала Бойко на сделанные ошибки. И хотя разговор проходил без свидетелей, Бойко настолько возмущилась, что сделала инцидент предметом обсуждения в отделе. И вскоре стала вести себя вызывающе: отпускала в адрес Тихоновой насмешливые, а иногда даже оскорбительные замечания, распускала различного рода слухи. При обсуждении производственных вопросов с Тихоновой Бойко вела себя высокомерно и вызывающе.

Тихонова всеми силами старалась держать себя в руках. Некоторое время ей это удавалось. Но когда сектору выделили отдельное помещение и оба специалиста оказались рядом в небольшой комнате, конфликт перешел в новую стадию. Тихонова уже не могла сдерживать возмущение бесцеремонным поведением Бойко. Сотрудники сектора разделились на две группы: одна поддерживала Бойко, другая — Тихонову.

Начальник сектора не раз пытался беседовать с Бойко и Тихоновой, одновременно с обеими и по одиночке. Особенно он пытался воздействовать на Бойко, зная ее тяжелый характер, но все было безрезультатно. После очередной беседы страсти на некоторое время утихали, а потом разгорались вновь. Начальнику сектора ничего не оставалось делать, как полностью разделить функции старших специалистов. Кроме того, на время болезни или отпуска они уже не подменяли друг друга, а их работу выполнял или начальник сектора, или кто-нибудь из сотрудников.

Так продолжалось около полугода, Тихонова сильно изменилась: стала нервной и раздражительной, болезненно, иногда даже со слезами реагировала на самые безобидные замечания сотрудников, более тщательно проверяла свою работу и работу подчиненных, тяжело переживала малейшие ошибки. Затянувшийся конфликт закончился тем, что Тихонова заболела и после трехмесячного лечения, не выходя на работу, уволилась.

В чем основная причина описанного конфликта?

Как надо было бы действовать руководителю в этой ситуации?

Ситуация 6

В коллективе отдела одного учреждения за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой человек, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приема по личным вопросам. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они должны строго придерживаться полученных инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества работы отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что необходимо оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место более молодых специалистов. Однако положение не улучшалось.

Каково ваше мнение о возникшей ситуации и направлениях ее исправления?

Самоанализ:

- С какими трудностями вы столкнулись при решении предложенных задач?
- Считаете ли вы, что предложенные вами решения — лучшие?
- Какие выводы вы сделали для себя, анализируя предложенные ситуации?

Задание 6

В целях тренировки выработки позитивного намерения используйте следующую двухшаговую процедуру.

Шаг 1. Выберите из своего рабочего окружения какого-нибудь «трудного» сотрудника, с которым важно завязать хорошие отношения. Задача установления хороших отношений осложнена не только и не столько поведением этого человека, сколько вашей негативной оценкой его поведения. Спросите себя: «Чего он / она хочет добиться своим поведением?» Повторяйте вопрос, пока не выявите мотив, который вызывает в вас сочувствие. Начав сочувствовать человеку, вы, в сущности, изменили свое отношение к нему. Теперь вы сможете иначе обходиться с ним, и он, возможно, пойдет вам навстречу.

Шаг 2. Чтобы проверить свою гипотезу, своим поведением покажите человеку, что понимаете его потребности и готовы удовлетворить их. Проследите за его реакцией. Станет ли этот человек иначе вести себя с вами? Будет ли его поведение более конструктивным?

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ
КАК ТЕХНОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

ТЕМА 1

Развитие способностей к мотивированию персонала

По мнению Дейла Карнеги, автора известной книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», существует единственная возможность заставить человека сделать что-либо — это сделать так, чтобы он сам захотел этого.

Выяснить, ради чего работают сотрудники, — значит получить мощный инструмент воздействия на них.

Человек — заложник своих потребностей, мотивов, ценностей. Они определяют его поведение, и именно они могут стать для руководителя ключом к эффективному управлению персоналом.

Мотивы, движущие человеком, всегда индивидуальны. Как нет двух людей с идентичными отпечатками пальцев, так нет двух людей с одинаковыми потребностями. Поэтому мотивация всегда индивидуальна, и лишь необходимость оптимизации управленческих процессов заставляет внедрять усредненные принципы.

Мотивация не исчерпывается одним фактором. Мотивы — это всегда комплекс. Принято определять у сотрудника не менее трех-четырёх основных мотивирующих факторов.

Мотивы, потребности, ценности подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий. На этом принципе основаны механизмы коррекции индивидуальных мотиваторов. Правда, надо понимать, что процесс этот сложный и долгий. И решаются на подобный шаг либо в случае борьбы за особо ценного сотрудника, либо если в изменении мотивации нуждается весь персонал компании (изменение стратегии, размера, структуры и прочее).

Материальная стимуляция — это лишь один из нескольких десятков наиболее часто встречающихся мотивирующих факторов. Притом не самый эффективный. К примеру, управление такими мотивами, как карьерный рост, статус, слава, оценка, ясность цели, может влиять на энтузиазм работника не меньше, чем высокая зарплата и бонусы.

Руководителю надо отыскать именно те факторы, удовлетворение которых влияет на производительность труда.

Существует масса методик для оценки мотивирующих факторов. Но в целом все они сводятся к четырем основным группам.

Включенное наблюдение. Менеджер, сделавший ставку на получение информации из наблюдений и интерпретации действий сотрудников должен как минимум обладать эмпатией (способностью эмоционально отзываться на переживания других людей), наблюдательностью, умением понимать и правильно трактовать паттерны (поведенческие образцы), которые демонстрирует сотрудник.

Тесты и опросники. Самый формальный инструмент. С его помощью исследователь получает индивидуальный или групповой мотивационный профиль — схему, изображающую структуру мотивирующих факторов. Если в первом случае искусство требуется от наблюдателя, то здесь вся тяжесть ответственности ложится на составителя анкеты — нескольких десятков вопросов и правил интерпретации ответов.

Мотивационная беседа. Один из вариантов глубинного интервью, позволяющий выявить факторы, мотивирующие собеседника. Требуется хорошего знания навыков психодиагностики, умения выстраивать вопросы в нужной последовательности.

Мотивационный семинар. Комплексная методика, включающая многие другие инструменты — интервью, опросы, упражнения и ролевые игры.

Оценка мотивирующих факторов — процедура регулярная, чаще всего ежегодная.

Она может быть ситуационной — проведение исследования мотивационных факторов в пиковые для компании моменты: во время кризиса, при выходе на новые рынки, реорганизации.

Существует и набор классических признаков, которые могут стать сигналом для исследования: высокая текучесть персонала, проблемы при переводе сотрудников из одного отдела в другой, падение производительности труда и, наконец, массовый уход. Лю-

бое изменение в сфере управления персоналом, как правило, тоже сопровождается мотивационной диагностикой.

Существует несколько классических теорий, определяющих мотивацию сотрудников.

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу. Знаменитая пирамида включает пять групп потребностей: физиологические нужды; потребность в безопасности; потребность в любви, привязанность и принадлежность к определенной группе людей; потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства; потребность в самоактуализации. Появлению новой потребности предшествует удовлетворение другой, более низкого уровня.

Двухфакторная концепция Фредерика Герцберга. Предполагает, что факторы, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность человека, различны. Иными словами, отсутствие неудовлетворенности не означает, что человек удовлетворен. Выделяются две группы факторов: внутренние — потребность в признании, уважении, карьерном росте; внешние — финансовый, условия труда.

Теория Y Дугласа МакГрегора. Противопоставляет традиционному подходу к управлению (теория X, утверждающая, что руководство должно победить человеческую склонность уклоняться от работы) новый, основанный на том, что труд для человека — естественное занятие (теория Y). Если убрать противоречия между условиями труда и желанием человека работать, труд станет намного более эффективным.

Концепция ERG Клейтона Альдерфера. Включает три основные группы потребностей: экзистенциальные (E — existence), социальные (R — relatedness), развития (G — growth). В отличие от концепции Маслоу, теория ERG отвергает необходимость последовательного удовлетворения потребностей. То есть, если потребности высокого уровня не удовлетворяются, человек может вернуться к более низким. Кроме того, по Альдерферу, человек вообще может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей.

Индивидуальная производительность, а также эффективность деятельности организации в целом находятся в прямой зависимости от степени мотивированности работников. В силу этого одной из важнейших функций руководителя является создание, поддержание и развитие мотивации работников.

Существуют два исходных принципа создания мотивации:

- мотивация должна учитывать все типы потребностей работника (не только материальные);

- мотивация должна учитывать реальный вклад исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу.

Можно привести коня на водопой, но нельзя заставить его пить воду (поговорка).

Самодиагностика

Тест «Что люди хотят получить от своей работы?» (В. П. Пугачев)

Инструкция: Каждому участнику теста необходимо оценить по 5-балльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе.

Очень важно	Важно, но не очень		Не важно	
5	4	3	2	1

Анкета

Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на ваше отношение к работе?

- Интересное содержание работы.
- Хороший начальник.
- Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
- Возможность продвижения по службе.
- Удовлетворенность личной жизнью.
- Престижная работа.
- Ответственная работа.
- Хорошие условия для работы.
- Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании.
- Возможность самосовершенствования.
- Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
- Чувство безопасности, связанное с работой.

Обработка и интерпретация результатов:

По результатам теста необходимо заполнить табл. 22 и выяснить, какие факторы преобладают у того или иного члена коллектива.

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
номер фактора	балл	номер фактора	балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

Практикум

Задачи:

- Отренировать навык морального стимулирования подчиненных.
- Познакомиться с методами стимулирования подчиненных.
- Развить умение выяснять при помощи открытых вопросов скрытые трудовые мотивы работника.
- Научиться мотивировать подчиненных при решении проблемы.
- Научиться прояснять ожидания сотрудника; правильно подходить к разговору с учетом мотивации другого человека; подавать преимущества так, чтобы они превышали возражения.
- Осуществить поиск других способов мотивации, минуя материальное стимулирование.

Притча

Был такой учитель по имени Раджниш. Так вот он во время пребывания в Америке рассказывал такую притчу: «Услышав в церкви во время проповеди: „И если истинно веруете, скажите горе: иди — и она пойдет“, одна старушка, вернувшись домой, подошла к окну, вид из которого заслоняла гора, встала на табуретку, открыла форточку, зажмурила глаза и громко воскликнула: „Гора, уходи!“ Для закрепления эффекта она произнесла фразу трижды. Открыв глаза и увидев, что гора по-прежнему на месте, она облегченно вздохнула и сказала: „Я так и знала, что ничего из этого не получится“».

Задание 1

Изучите кейс «Саботаж» и сформулируйте ответы на три вопроса:

- Каковы истинные мотивы поведения менеджера?
- Каковы истинные мотивы поведения директора?
- Какие действия со стороны директора необходимы для того, чтобы мотивировать менеджера к выполнению своих обязанностей по организации работы офиса?

Твердо придерживайтесь текста кейса и не вносите никакой дополнительной информации.

Кейс «Саботаж»

Две молодые сотрудницы два месяца тому назад были переведены из стажеров (без оплаты) на должности ассистентов офис-менеджера организации. Работа в офисе принципиально состоит из двух частей: рутинная, или плановая, деятельность, которая должна выполняться под руководством офис-менеджера без вмешательства директора, и оперативная, которая возникает ежедневно и выполняется по поручению директора. В соответствии со структурой организации все текущие поручения директор должен передавать офис-менеджеру.

Офис-менеджер — молодая женщина, которая всего лишь на 4–5 лет старше своих ассистенток. Они посчитали, что офис-менеджер не превосходит их по опыту или организационным качествам, и всем своим поведением теперь выражают это. Когда она обращается к ним с поручениями, они слушают ее неохотно, посмеиваются над ее формулировками, иронизируют по поводу ее забывчивости, неорганизованности и неспособности удержать в поле зрения необходимые задачи, ее непредусмотрительности в планировании собственной деятельности, не говоря уже о деятельности других. Ассистентки не скрывают, что их в гораздо большей степени устроило бы, чтобы они подчинялись непосредственно директору, минуя офис-менеджера.

В результате между офис-менеджером и ассистентками возникло соревнование в том, кто раньше получит распоряжения директора. Рутинная работа офис-менеджера, которая должна выполняться без прямого вмешательства директора, не выполняется. У офис-менеджера нет побуждения выполнять ее.

Директор, по ее мнению, скорее отметит быстрое и качественное выполнение оперативных поручений, в то время как рутинная работа незаметна, а выполнять ее из-за сопротивления ассистенток становится все сложнее. Она заинтересована лишь в том, чтобы раньше ассистенток получать новые распоряжения директора по оперативной работе и выполнять их самостоятельно. Между тем

ее обязанностью является организация работы офиса в целом и, в частности, распределение работы, как рутинной, так и оперативной, между нею самой и ассистентками.

У ассистенток, в свою очередь, также падает мотивация выполнять рутинную работу, распределяемую офис-менеджером. Они стремятся получать оперативные поручения напрямую от директора.

Постепенно директор оказывается в ситуации, когда ему фактически самому приходится выполнять функции офис-менеджера, то есть ежедневно контролировать выполнение рутинной работы, напоминать о сроках и планах, распределять поручения по оперативной работе, координировать деятельность всех трех сотрудниц и т. п.

Директор не может не видеть, что возникшая ситуация требует вмешательства и реорганизации. Наступает день, когда между директором и офис-менеджером происходит следующий разговор:

Д.: Ксения, меня не устраивает возникшая ситуация. Я вынужден контролировать работу офиса, в то время как это ваша функция.

О-м.: Да, и меня эта ситуация не устраивает. Вы фактически выполняете мои функции. Почему вы напрямую даете поручения девочкам? Если бы вы давали поручения только мне, я все сама контролировала бы.

Д.: Иногда (а в последнее время даже часто) мне легче напомнить девочкам, что нужно сделать, чем ждать, когда вы вспомните о своих обязанностях по плановой работе.

О-м.: Что вы имеете в виду? Я все делаю! Я не виновата, что вы поставили их в особое положение, и они не воспринимают меня как начальника. Я все делаю! Я от работы лопаюсь! Вчера ушла с работы в 9 часов! А они морщатся, когда я их о чем-то прошу!

Д.: Ксения...

О-м.: Извините, но мне нужно срочно рассылать почту. Вы же сами сказали, что это нужно сделать до 12 часов.

Д.: Но почему именно вы? Почему вы не делегировали это кому-то из девочек?

О-м.: Потому что они поехали в типографию печатать материалы, поскольку вы их об этом попросили! Все. Можно мне поработать?

Задание 2

Ответьте на следующие вопросы и составьте варианты мотивирования сотрудников.

- Каковы ваши личные цели?
- Каковы цели вашей организации?

- С какой целью вы вступаете в отношения с определенным человеком? Какую личную выгоду вы можете извлечь из этих отношений? Как они помогут делу?
- Каковы личные цели вашего партнера? Каковы его деловые цели? (Поставьте себя на место этого человека и посмотрите на ситуацию его глазами.)
- Сравните свои ценности с ценностями другой стороны. Выявите области расхождения. Подумайте, что можно сделать, чтобы присоединиться к его стилю общения.
- Посмотрите на свои отношения с данным человеком с позиции наблюдателя. Как они выглядят в глазах других людей? Как они воспринимаются коллективом? Как они выглядят с точки зрения организации?
- Как должны развиваться ваши отношения с этим человеком? Какими они должны быть через год / полгода / три месяца?
- Как увязать ваши цели, чтобы обе стороны выиграли от сотрудничества? Как вы узнаете, что ваши цели согласованы?
- Чего вы хотите добиться во время вашей встречи с предполагаемым партнером? Как вы узнаете, что выполнили поставленную задачу? На какие сигналы вам следует ориентироваться, чтобы найти общий язык с человеком?
- Какие формы мотивации будут с этим человеком наиболее эффективными?

Задание 3

Познакомьтесь с системой мотивации персонала, разработанной заведующими отделами аудиторской и консалтинговой фирмы «Топ-Аудит» Ю. К. Балашовым, А. Г. Ковалем.

Каждый человек представляет собой сочетание некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции.

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Обозначим каждый тип мотивации кодом (по первым двум буквам):

ЛЮ — люмпенизированный тип;

ИН — инструментальный тип;

ПР — профессиональный тип;

ПА — патриотический тип;

ХО — хозяйский тип.

Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату труда при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них ни платили;
- интересуют трудные задания — дают возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда — всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достигательному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Теперь приведем некоторую классификацию форм стимулирования.

- Негативная** — недовольствие, наказания, угроза потери работы.
- Денежная** — заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
- Натуральная** — покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
- Моральная** — грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тысяч моральных стимулов, применявшихся в угольной промышленности. В настоящее время формы морального стимулирования в России практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют.
- Патернализм** (забота о работнике) — дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
- Организационная** — условия работы, ее содержание и организация.
- Привлечение к совладению и участию в управлении.**

Итак, на человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта реакция может быть:

- положительной, и человек изменяет свое поведение так, как это задумывалось;

- нейтральной;
- отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятийная модель «мотивация—стимул» устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в табл. 23.

Таблица 23. Модель «мотивация—стимул»

Форма стимулирования	Мотивационный тип				
	инструментальный	профессиональный	патриотический	хозяйский	люмпенизированный
Негативная	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежная	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральная	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральная	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационная	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечания:

- «базовая» — наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- «применима» — данная форма стимулирования может быть использована;
- «нейтральна» — применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;
- «запрещена» — применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Для выяснения ведущего мотивационного типа используется следующий опросник. Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

- «паспортчика» (вопросы 1–4);
- отношение работника к своей работе, работе как деятельности (вопросы 5–8);
- отношение работника к заработной плате (вопросы 9–10);
- отношение работника к организации, коллективу (вопросы 11, 13);
- отношение работника к совладению организацией (вопрос 14);
- отношение работника к занимаемой им должности (вопросы 12, 15–18).

Все вопросы анкеты закрытые. Подсказки сформулированы таким образом, что каждая из них соответствует определенному типу мотивации; они чаще однозначны, но иногда могут работать и на два-три типа сразу. У респондента также есть возможность дать два ответа на большинство вопросов. Это сделано с той целью, чтобы определить не только преобладающий тип, а всю структуру трудовой мотивации исследуемого человека.

Вопрос 10 представлен в табличной форме, и респонденту необходимо дать ответ по каждой строке (выбрать один из вариантов: «важно», «не очень важно», «совсем не важно»).

Вопрос 18 разделен на два: для руководителей (18.1) и лиц, не являющихся руководителями (18.2). Каждый работник должен ответить либо на один, либо на другой вопрос.

Таким образом, опросник позволяет определить тип мотивации конкретного работника на данный период времени, а также латентные типы, которые присущи ему и могут проявиться, если ситуация в организации значимо изменится.

При проведении опроса необходимо сообщить цели этого мероприятия — совершенствование системы стимулирования. Нужно также разъяснить порядок ответа на вопросы, особенно 10 и 18, а также довести до сведения респондента, что на некоторые вопросы можно не отвечать.

Инструкция участникам исследования: Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов вас не устраивает, напишите ваш ответ сами в варианте «другое».

Вопросы:

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер; 2) служащий; 3) рабочий.
2. Ваш пол: 1) мужской; 2) женский.
3. Ваш возраст: ____ лет.
4. Как долго вы работаете в данной организации? ____ лет (или ____ месяцев, если меньше одного года).
5. Что вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:
 - 1) что я в основном сам решаю, что и как мне делать;
 - 2) что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею;
 - 3) что я чувствую себя полезным и нужным;
 - 4) что мне за нее относительно неплохо платят;
 - 5) особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна;
 - 6) другое (что именно?) _____
6. Какое выражение из перечисленных ниже вам подходит более всего? Дайте только один ответ:
 - 1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье личный доход»;
 - 2) «В своей работе я — полный хозяин»;
 - 3) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе»;
 - 4) «Я — ценный, незаменимый для организации работник»;
 - 5) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют»;
 - 6) другое (что именно?) _____
7. Как вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:
 - 1) предпочитаю делать то, что знакомо, привычно;
 - 2) нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте;
 - 3) чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу;
 - 4) предпочитаю работать под полную личную ответственность;
 - 5) готов(а) делать все, что нужно для организации;
 - 6) другое (что именно?) _____

8. Допустим, что вам предлагают другую работу в вашей организации. При каких условиях вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:
- 1) если предложат намного более высокую зарплату;
 - 2) если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя;
 - 3) если новая работа даст мне больше самостоятельности;
 - 4) если это очень нужно для организации;
 - 5) другое (что именно?) _____
- 6) при всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).
9. Попробуйте определить, что для вас означает ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:
- 1) плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы;
 - 2) это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию;
 - 3) оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации;
 - 4) мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был;
 - 5) какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а);
 - 6) другое (что именно?) _____
10. Как вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок «*» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует вашему мнению:

Источники дохода	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1) заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2) доплаты за квалификацию			
3) доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4) социальные выплаты и льготы, пособия			
5) доходы от капитала, акций			

Источники дохода	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
6) любые дополнительные приработки			
7) приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8) доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.			
9) выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:
- 1) работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы; организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника;
 - 2) работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя;
 - 3) работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей; организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться;
 - 4) работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага;
 - 5) другое (что именно?) _____
12. Как вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:
- 1) чувствуют особую ответственность за свою работу;
 - 2) из-за стремления реализовать свои знания и опыт выйти за установленные работой рамки;
 - 3) чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации;
 - 4) просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства;

- 5) хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться;
- 6) другое (что именно?) _____
- _____.
13. Какое суждение о коллективной работе вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:
- 1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться»;
 - 2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми»;
 - 3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает»;
 - 4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам»;
 - 5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих»;
 - 6) другое (что именно?) _____
- _____.
14. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать совладельцем вашей организации. Воспользуетесь ли вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:
- 1) да, так как я смогу участвовать в управлении организацией;
 - 2) да, потому что это может увеличить мой доход;
 - 3) да, так как настоящий работник должен быть совладельцем;
 - 4) вряд ли — на зарплате это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает;
 - 5) нет, не нужны мне лишние заботы;
 - 6) другое (что именно?) _____
- _____.
15. Представьте, пожалуйста, что вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:
- 1) наиболее интересную, творческую;
 - 2) наиболее самостоятельную, независимую;
 - 3) за которую больше платят;
 - 4) чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»;
 - 5) не могу представить, что я уйду из нашей организации;
 - 6) другое (что именно?) _____
- _____.

16. Что вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:
- 1) его зарплату, доходы, материальное положение;
 - 2) уровень его профессионализма, квалификации;
 - 3) насколько хорошо он «устроился»;
 - 4) насколько его уважают в организации;
 - 5) насколько он самостоятелен, независим;
 - 6) другое (что именно?) _____
- _____.
17. Если положение в вашей организации ухудшится, на какие перемены в вашей работе и положении вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:
- 1) освоить новую профессию;
 - 2) работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать;
 - 3) перейти на менее удобный режим работы;
 - 4) работать более интенсивно;
 - 5) соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда;
 - 6) другое (что именно?) _____
- _____;
- 7) скорее всего я просто уйду из этой организации.
- 18.1. Если вы — **РУКОВОДИТЕЛЬ**, то что вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:
- 1) возможность принимать самостоятельные, ответственные решения;
 - 2) возможность принести наибольшую пользу организации;
 - 3) высокий уровень оплаты;
 - 4) возможность организовывать работу других людей;
 - 5) возможность наилучшим образом применить свои знания и умения;
 - 6) другое (что именно?) _____
- _____;
- 7) ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.
- 18.2. Если вы **НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ**, то хотели бы вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:
- 1) да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения;

- 2) не против, если это необходимо для пользы дела;
- 3) да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения;
- 4) да, если это будет должным образом оплачиваться;
- 5) нет, профессионал может отвечать только за самого себя;
- 6) нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте;
- 7) да, чем я хуже других?
- 8) нет, это слишком большая нагрузка для меня;
- 9) другое (что именно?) _____

Обработка и интерпретация результатов:

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов.

Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определите по табл. 24 тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации.

Таблица 24. Ключ к определению типа мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	—
10.3	1	3	3	—	1
10.4	—	3	-	—	1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1	-	3	—	1
10.7	1	1	—	3	3
10.8	—	—	—	1	—
10.9	3	3	—	—	1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4

Вопросы	Типы трудовой мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
13	4	3	1	3	5
14	2	4	1	3	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4, 7	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
18.1	3, 7	5	2	1	4
18.2	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8

Проставьте рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов мотивации, руководствуясь следующими примерами:

Вопрос 5

Даны варианты ответов:

2 — по таблице определяем тип мотивации и проставляем его — ПР;

3 — по таблице определяем тип мотивации и проставляем его — ПА.

Вопрос 7

Дан только один вариант ответа:

2 — по таблице определяем тип мотивации и проставляем его — ПР.

Вопрос 10.5

Дан вариант ответа:

3 — по таблице определяем, что этому варианту соответствует из четырех типов мотивации, и проставляем их: ИН, ПР, ПА, ЛЮ.

Вопрос 11

Ни один вариант не выбран. Ничего не проставляем.

Вопрос 17

Выбраны варианты:

1 — соответствует трем типам мотивации — ПР, ПА, ХО;

2 — тоже трем типам мотивации — ПА, ХО, ЛЮ;

5 — соответствует двум типам — ПА, ЛЮ.

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитайте, сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа, и заполните прямо на анкете табличку, на-

пример: ЛЮ — 7 раз; ИН — 4 раза; ПР — 2 раза; ПА — 8 раз; ХО — 1 раз.

Затем подсчитайте количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 — и большее количество), а также, что по некоторым вопросам он может выбрать вариант «другое» или вообще отказаться отвечать. Проставьте количество ответов на анкете.

Затем набранные респондентом суммарные баллы по каждому из пяти типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 — что данный тип мотивации находится на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

В результате таблица на анкете дополняется индексами и рангами (табл. 25).

Таблица 25. Пример индексирования и ранжирования типов мотивации

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
ЛЮ	2	0,065	5
ИН	4	0,129	4
ПР	9	0,290	1
ПА	5	0,161	3
ХО	7	0,226	2

Задание 4

Проведите мотивационный анализ и работу по следующей схеме:

1. Что мотивирует лично вас?

Определите, какие факторы важны для вас в вашей работе и как они взаимодействуют. Вспомните, что могло мотивировать вас в прошлом или, наоборот, убедить вас что-то не делать? Осознай-

те различие между настоящей долгосрочной мотивацией и быстро проходящими порывами.

2. Узнайте, чего ваши люди хотят от работы.

Люди могут желать лучшего статуса, более высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Но выясните, что на самом деле мотивирует ваших подчиненных — проведите анонимные опросы или анкетирование, поговорите с людьми о том, чего им бы больше всего хотелось.

Например, хотят ли они:

- более интересной работы?
- более квалифицированного руководства?
- больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности?
- большего участия?
- большего признания?
- большей конкуренции?
- больше возможностей для развития?

3. Начните проявлять интерес к работе.

Каждый день поощряйте сотрудников за хорошо сделанную работу. Проявляйте искренний интерес, не выходя за рамки и не стоя ни у кого за спиной. Если у вас есть какие-либо соображения о том, как улучшить чью-то работу, произносите их во всеуслышание, но помогите этому человеку. Заслужите уважение, подавая всем пример; не нужно показывать, что вы можете сделать что-то лучше, чем кто-то из сотрудников. Пусть все почувствуют, что вы можете их поддержать.

4. Устраните мешающие факторы.

Определите, что мешает успешной мотивации. Это могут быть физические (помещения, оборудование) или психологические (скука, несправедливость, препятствия на пути к продвижению, недостаток уважения и признания) причины. Некоторые из них можно легко устранить; другие потребуют большего планирования и времени. Сам факт, что вы достаточно уверены в том, что найдете и устраните негативные факторы — уже послужит для мотивации.

5. Начните проявлять заботу.

Если ваша культура работы допускает возможные ошибки и терпима к промахам персонала, ваши сотрудники должны понимать, на какую поддержку они могут рассчитывать. Зачастую практика мотивации и выстраивания отношений оканчивается неудачей только из-за того, что штат не чувствует, что может получить адекватную поддержку.

6. Осторожнее с денежными поощрениями!

Многие люди говорят, что они работают за деньги, и в разговоре требуют поощрения. Но если их вознаградить деньгами, то после небольшого периода подъема это придется повторять снова и снова. Дополнительные выплаты могут быть эффективны для привлечения новых работников, но вряд ли мотивируют уже долго проработавших сотрудников на более эффективное использование своих способностей.

Выслушав ваших сотрудников, сделайте шаги к изменению политики и позиций в вашей организации. Пусть ваша новая политика будет гибкой и учтет пожелания штата.

7. Управляйте изменениями.

Принять политику — это одно, а совсем другое — применить ее. Если немотивированность уже укрепилась, вам потребуется пересмотреть весь стиль управления в организации. Один из самых естественных инстинктов человека — сопротивляться переменам, даже если они могут приводить к улучшению. Так что от способа, которым будут внедряться изменения, будет очень сильно зависеть их успех или провал. Если вы:

- просто инструктируете, а ваша речь является монологом — вы игнорируете надежды, страхи и ожидания вашего штата;
- пытаетесь убедить людей — даже ваши самые убедительные аргументы не будут действовать долго, если вы не будете их обсуждать с людьми;
- советуете — будет очевидно, что вы все уже решили заранее;
- ищете единомышленников, чтобы поделиться с ними проблемой и принять общее решение в поддержку перемен, — вы можете наряду с естественно происходящей адаптацией и компромиссами начать ожидать обязательств и собственничества.

8. Поймите предпочтения ваших подчиненных в обучении.

Перемены немислимы без обучения. Известные британские психологи, занимающиеся вопросами психологии обучения взрослых, а также повышения эффективности на рабочем месте, Питер Хани и Алан Мамфорд в своей «Инструкции по изучению стилей» (1992) определили четыре основных стиля обучения:

- активисты: любят принимать участие во всем новом; не любят оглядываться назад, наблюдать и быть беспристрастными;
- теоретики: любят рассуждать теоретически; не любят заниматься чем-то, не имея на то четких целей и причин;

- ❑ мыслители: любят посидеть и все обдумать; не любят, когда на них оказывают давление в принятии решений;
- ❑ прагматики: им нужно видеть связь между темой и выполняемой работой; лучше всего они усваивают то, что могут опробовать на практике.

По мере того, как каждый учится разным стилям и подходам, ваши люди будут все лучше воспринимать мотивы и предложения для достижения общей цели.

9. Обеспечьте обратную связь.

Обратная связь — один из наиболее важных элементов в цикле мотивации. Не заставляйте людей ждать вестей о том, насколько успешны их предложения и разработки. Аккуратно и тактично комментируйте события, не забывая о том, какие следующие шаги к достижению целей придется сделать.

Чтобы убедить ваш штат, что пришло время перемен — поступайте следующим образом:

- ❑ признайте, что не можете ответить на все вопросы;
- ❑ уделите время, чтобы узнать, как можно заслужить доверие подчиненных;
- ❑ ведите, вдохновляйте и помогайте сотрудникам — не заставляйте их силой что-то делать;
- ❑ высказывайте им свое мнение.

Рациональное использование приемов делегирования полномочий

Руководитель организации всегда несет ответственность за более широкий круг задач, чем тот, с которыми он мог бы справиться самостоятельно. Вследствие этого он неизбежно сталкивается с необходимостью передавать часть полномочий своим подчиненным. Не случайно считается, что эффективность и успешность руководителя определяется его умением организовать коллективную работу.

В последние десятилетия расширилась практика делегирования полномочий. Делегирование полномочий — процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передается руководителем на более низкий уровень организационной культуры.

Делегирование полномочий выполняет в организации ряд функций:

- это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что организация внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой — удовлетворяют свои потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса;
- это эффективный способ повышения потенциала сотрудников в других сферах организационной деятельности;
- это возможность контролировать выполнение всех работ в подразделении, не затрачивая дополнительного времени, и возможность подчиненных овладевать навыками самостоятельных действий.

После принятия решения о делегировании полномочий и выбора сотрудников, которым эти полномочия делегируются, начинается сам процесс делегирования с одновременным наделением правами. Менеджеры должны ясно установить результаты, которых они ожидают от подчиненного, наделяемого полномочиями, а также четко определить условия, в которых должно выполняться задание. Вы сделаете этот процесс более эффективным, если будете следовать проверенным принципам.

Профессор организационного поведения в университете Бригама Янга (США, Юта) Д. А. Уэттен предлагает десять таких принципов.

1. Начинайте с конечной цели. Менеджеры должны ясно установить результаты, которых они ожидают от подчиненного, наделяемого полномочиями. Ясное представление о том, чего нужно достичь и почему это важно, является необходимой предпосылкой делегирования с одновременным наделением правами.
2. Делегирование полномочий должно быть всесторонним. В дополнение к желаемым конечным результатам, менеджеру нужно четко определить условия, в которых должно выполняться задание. Любая организация обладает правилами и процедурами и определенным количеством ресурсов; всегда существуют некие пределы, ограничивающие возможности исполнителя. Все это необходимо объяснить при делегировании полномочий. В частности менеджер должен установить четкие предельные сроки и график отчетности: когда должна быть выполнена работа, кто отвечает за ее результаты и принимает отчеты. Помимо прочего, менеджер должен четко задать и рамки, в которых сотрудник может проявлять свою инициативу.
3. Предложите работнику принять участие в рассмотрении вопроса о делегировании полномочий. Обычно менеджеры не в состоянии предоставить подчиненным возможность полного выбора, но могут позволить им решать, когда работа должна быть выполнена, каков уровень ответственности, когда следует приступить к работе, как ее выполнить, какие ресурсы задействовать. Все это расширяет сферу влияния работников. Подчиненному следует не только дать возможность получить всю интересующую его информацию о задании, но и позволить ему свободно высказывать свои соображения относительно параметров работы. Если подчиненные будут ждать от менеджера ответов на все вопросы или постоянной опеки, это может при-

- вести к их чрезмерной зависимости. С другой стороны, доступность менеджера, с которым всегда можно обменяться мнениями или проконсультироваться, способствует укреплению двусторонней коммуникации и установлению климата доверия.
4. Установите паритет между правами и ответственностью. Самый известный и общий принцип делегирования полномочий. Для того чтобы подчиненным сопутствовал успех, их следует обеспечить всеми правами, необходимыми для выполнения порученного им задания. Менеджер ни в коем случае не должен наделять подчиненных избыточными правами, то есть давать им излишние власть, свободу, ресурсы и информацию. Подобное несоответствие ведет к снижению уровня ответственности, злоупотреблению полномочиями. Менеджер может возложить на подчиненных первичную ответственность, то есть ответственность за краткосрочные (промежуточные) результаты.
 5. Работайте в пределах существующей организационной структуры. Другим важным принципом делегирования с одновременным предоставлением прав является передача полномочий на самый нижний организационный уровень, на котором может быть выполнено данное задание. К решению задачи следует привлекать лиц, принимающих непосредственное участие в работе и в принятии решений. Они, как правило, обладают самой точной и самой полной информацией о предмете. Это приводит к снижению трудовых издержек и издержек, связанных со сбором информации, и нередко к росту эффективности (лучшему пониманию сути проблем). В то время как менеджеры рассматривают проблему в более широком контексте, нижестоящие сотрудники обладают конкретными познаниями, необходимыми для реализации многих задач.
 6. Обеспечьте адекватную поддержку при выполнении заданий. При делегировании полномочий подчиненным менеджеры должны гарантировать им всяческую поддержку. Для этого им необходимо выступать с публичными сообщениями и объяснять, чего они ждут от сотрудников. Помимо прочего, им следует постоянно снабжать подчиненных информацией и ресурсами, нужными для решения поставленной задачи. Следует обеспечить доступ подчиненных к отчетам, сводкам новостей, данным о потребителях, статьям, имеющим отношение к поставленной задаче. Эта поддержка не только способствует выполнению задания, но и свидетельствует об интересе руковод-

- ства к работе и его заботе о подчиненных. Менеджер должен также научить подчиненных самостоятельно добывать необходимые ресурсы, поскольку один менеджер вряд ли сможет снабдить их всем необходимым.
7. Обращайте особое внимание на ответственность за результаты работы. После делегирования полномочий и наделения работника правами менеджер должен отказаться от пристального контроля над процессом выполнения задания подчиненным. Следует помнить, что основной целью делегирования является успешное решение задачи, а не отработка менеджером своих излюбленных методов работы. Использование методов, ущемляющих интересы других работников или противоречащих принятым в организации нормам, следует считать недопустимым. Главное, менеджер должен обращать особое внимание на результаты работы, а не на то, каким образом подчиненный ее выполнил. Менеджер должен четко установить требования к результату. Без определения этих параметров менеджеру будет трудно осуществлять контроль над действиями сотрудника.
 8. Делегирование полномочий должно осуществляться последовательно. Менеджеру нужно принимать решения о делегировании полномочий заранее. Если менеджер обладает достаточным количеством времени, он самостоятельно проделывает и ту работу, которую можно и нужно бы передать подчиненным. Следует помнить, что делегировать необходимо как приятные, так и неприятные задания. Иногда менеджеры приберегают для себя более интересные, а подчиненным передают скучные и неприятные задания. Если подчиненные сочтут, что им поручается только «грязная работа», они вряд ли станут доводить ее до конца. С другой стороны, менеджер не должен бояться поручать подчиненным трудные задачи. Последовательное делегирование означает, что менеджер делегирует полномочия постоянно, а не только тогда, когда сам перегружен, и что делегируются и интересные, и рутинные задания.
 9. Избегайте возврата делегированных полномочий. В процессе обсуждений менеджерам приходится сталкиваться и с так называемым «возвратом делегирования», когда подчиненные, наделенные определенными полномочиями, пытаются вернуть эти полномочия. Менеджер должен пресекать такие попытки открыто и честно. Менеджерам, которым не удаст-

ся совладать с ситуацией, приходится тратить время не на выполнение своей работы, а на решение задач своих подчиненных. Один из способов, позволяющих избежать возврата полномочий, состоит в том, чтобы объяснить работникам: они должны сами воплощать в жизнь собственные решения. Нужно не обсуждать саму проблему или давать советы, а рассматривать предлагаемые подчиненным варианты ее решения и их допустимость. Именно поэтому необходимо четко задать рамки, в которых сотрудник может и должен проявлять свою инициативу. Эта тактика позволяет менеджеру не только избежать возврата полномочий и выполнения работ, первичная ответственность за которые лежит на других, но и помогает обучить работников самостоятельно решать проблемы. Возврат полномочий нисколько не способствует и расширению прав работников, но, скорее, приводит к усилению их зависимости от менеджера.

10. Объясните сотрудникам, какие перспективы содержит в себе решение поставленной задачи. Подчиненные должны осознавать последствия выполнения переданных им заданий. Они лучше поймут поставленную задачу и проявят большую инициативу, если будут знать, какая награда, какие перспективы ожидают их в случае успеха, как это повлияет на конечного потребителя или на миссию организации и т. д. В частности менеджер должен помочь подчиненным осознать связь между успешным выполнением задания и финансовым вознаграждением, возможностью продвинуться по службе и повысить квалификацию, получить неформальное признание и т. д. Разъяснение последствий может способствовать и пониманию того, что делегирование полномочий необходимо не только для выполнения задания, но и для укрепления межличностных отношений. Успешное выполнение поставленных задач должно приводить и к таким результатам, как укрепление взаимоотношений с другими сотрудниками организации, в команде или лично с менеджером. Поэтому нужно, чтобы в результате любого опыта делегирования полномочий укреплялись межличностные отношения и к организации в целом.

Лучше в совершенстве выполнить небольшую часть дела, чем сделать плохо в десять раз более. (*Аристотель*)

Самодиагностика

Тест «Как вы справляетесь с делегированием полномочий?»

Данная методика предназначена для диагностирования умений делегировать полномочия.

Инструкция: Прочитайте следующие 16 вопросов и на каждый ответьте «да» или «нет».

Вопросы:

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли работу на дом?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае необходимости подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знает ли ваш коллега, подчиненный ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы делами и проблемами из той сферы деятельности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важные задачи, чтобы выполнять другие?
10. Часто ли вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуете ли вы время на рутинную работу, которую могли бы сделать другие?
12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденций и отчетов?
13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?

15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы повсюду бить в курсе дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Обработка и интерпретация результатов:

Подсчитайте количество утвердительных ответов.

0–3 ответа «да»: вы делегируете полномочия отлично.

4–7 ответов «да»: у вас есть еще резервы для улучшения делегирования полномочий.

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

Практикум

Задачи:

- Осознать причины нежелания передавать полномочия своим подчиненным.
- Выявить возможные страхи и опасения в сфере передачи полномочий.
- Разработать рекомендации по устранению страхов и опасений при передаче полномочий.
- Научиться правильно расставлять приоритеты в ситуации.
- Научиться грамотно делегировать полномочия.
- Научиться грамотно и понятно формулировать свои распоряжения.

Притча «О купце и приказчике»

Приказчик Петр сказал купцу:

— Хозяин, ты несправедлив. Я — приказчик, и Иван — приказчик. А платишь ты ему вдвое больше, чем мне. Почему так? Ведь я выполняю все твои поручения.

— Я объясню тебе, — ответил купец. — Но сейчас сбегай-ка быстро к дороге. По ней идет обоз. Узнай, откуда он.

Петр сбегал к обозу и, вернувшись, сообщил:

— Он едет из деревни Федорино.

— Хорошо, — сказал купец. — А теперь узнай, куда он едет.

Петр выполнил и это задание.

— Он едет в село.

— Иван! — кликнул купец второго приказчика. — Сбегай-на к обозу и узнай, откуда он едет.

Иван побежал к дороге и, вернувшись, сказал купцу:

— Хозяин, обоз едет из деревни Федорино в село на ярмарку. Везет много картошки. Нам не надо сегодня отправлять картошку на ярмарку — цена на нее упадет. Надо срочно отправлять туда капусту.

— Теперь ты понял, почему я плачу Ивану вдвое больше? — спросил купец у Петра.

Задание 1

Проанализируйте все положительные и отрицательные стороны делегирования полномочий.

Самоанализ:

- Насколько полно вы осуществляете на своем рабочем месте делегирование полномочий?
- Произошло ли осознание того, почему вы избегаете делегирования полномочий?

Задание 2

Вспомните типичные или экстраординарные ситуации из личного или чужого опыта, в которых имеются опасения (нежелание или страхи) в сфере делегирования полномочий. Проанализируйте основные причины опасений, страхов или отсутствие мотивации. Выработайте варианты желательного и конструктивного поведения эффективного руководителя. Что и как он должен делать, делегируя полномочия? Какие результаты или переживания могут мотивировать этот вид лидерского поведения?

Подведением итогов является заполнение табл. 26 по типичным профессионально-трудным ситуациям и рекомендациям по их разрешению.

Таблица 26. Алгоритм преодоления страха перед делегированием полномочий

Опасения и страх передачи полномочий	Рекомендации по их преодолению
1.	
2.	
...	

Самоанализ:

- Обнаружили ли вы у себя некоторые из обозначенных страхов и опасений?
- Какие выводы вы сделали для себя в ходе выполнения задания?

Задание 3

Попробуйте разрешить предложенную проблемную ситуацию, ответив на предложенные вопросы.

Проблемная ситуация:

Вы — главный менеджер большого, недавно построенного медицинского центра, где есть конференц-зал и профилакторий. Вы курируете работу старшего менеджера профилактория и его подчиненных. Ваш медицинский центр входит в целую сеть учреждений, предоставляющих медицинские услуги (всего их десять), принадлежащих одной компании. Вы находитесь на своем посту около двух лет, и ваш центр всегда был «гордостью» концерна. Однако сейчас текучесть кадров у вас выше среднего, при этом состав высококвалифицированных специалистов постоянен. В центре всегда много пациентов, а профилакторий всегда полон. Сейчас у вас появились проблемы с проведением конференций. Недавно вы потеряли двух главных клиентов, включая крупнейшую региональную компанию, которая всегда проводила свои ежегодные собрания менеджеров именно в вашем центре. Кроме того, несколько дней назад у вас была беседа с другим клиентом, который жаловался на «ужасное обслуживание» и требовал денежную компенсацию за доставленные неудобства.

Вы имеете команду лояльного к политике центра квалифицированного персонала. Однако, как у многих работающих в этой сфере деятельности, у вас большая текучесть кадров неквалифицированных работников, имеющих низкую заработную плату. Вы знаете, что проблемы такого рода возникают постоянно.

Понедельник, утро. Вы только что вернулись с лыжного курорта, где провели праздники. Обычно в ваше отсутствие вас замещал помощник, но последние два дня она отсутствовала по причине болезни. Согласно записям вашего секретаря ее должен был заменить менеджер отдела. У него, однако, не хватило времени разобрать вашу почту, значительное число вопросов осталось без внимания. Ваша команда менеджеров состоит из вашего замести-

теля, менеджера отдела кадров, конференц-менеджера, менеджера профилактория, менеджера, ответственного за имущество центра, и главного бухгалтера. Ваш заместитель — первое ответственное лицо в центре, несмотря на то, что и вы сами часто бываете вовлечены в ежедневные дела центра. Каждый менеджер имеет в своем подчинении собственный штат. Также в число служащих центра входят супервизоры, административные работники, подсобный персонал.

Как генеральный менеджер вы проводите еженедельные собрания менеджеров, которые обычно проходят по вторникам. По пятницам вы должны присутствовать на еженедельном собрании главных менеджеров, проводимом генеральным директором. Обычно вы имеете с ней короткую беседу тет-а-тет, она предпочитает обсуждать некоторые специфические проблемы с глазу на глаз, — а именно те, решение которых в группе сопряжено с трудностями, или те, в которых ее авторитет может подавить инициативу участников.

Перед вами три типа задач, с которыми вам предстоит поработать:

- свежая корреспонденция: копии писем, докладных записок, которые вы посылали вашим служащим (папка I);
- ожидающие ответа проблемы, с которыми вы столкнулись перед своими выходными (папка II);
- проблемы первостепенной важности, которые возникли за время вашего отсутствия (папка III).

Запишите пункты проблемной ситуации, пометая каждый из них отдельным номером, например папка II — 14, папка III — 5 и т. д. (табл. 27).

Таблица 27. Поиск выхода из проблемной ситуации

Проблема	Решение	Причины выбора именно этого решения	Контроль исполнения
1.			
2.			
...			

Папка I — 1

КОМУ: заместителю генерального менеджера.

ОТ КОГО: от генерального менеджера.

ТЕМА: замещение.

«Вы должны будете замещать меня в течение четырех праздничных дней. Я подготовил вам инструкции для персонала на этот период. Проведите, пожалуйста, еженедельное собрание менеджеров во вторник как обычно. Также вы должны присутствовать на собрании генеральных менеджеров в пятницу. Пожалуйста, принесите им мои извинения. Генеральный директор осведомлен о моем отсутствии».

Папка I — 2

КОМУ: менеджеру отдела кадров.

ОТ КОГО: от генерального менеджера.

ТЕМА: статистика текучести кадров.

«Пожалуйста, подготовьте для меня статистику текучести кадров за последние шесть месяцев. В ней должны быть отражены сроки работы (по месяцам), пол, возраст и род работы. Я хотел бы обсудить результаты сразу после своего возвращения».

Папка I — 3

КОМУ: заместителю генерального менеджера, менеджеру конференц-центра, менеджеру профилактория.

ОТ КОГО: от генерального менеджера.

ТЕМА: премирование.

«Генеральный директор изыскала «лишнюю» тысячу долларов для формирования бюджета. Эта премия будет распределена между всеми работниками одного из отделов центра: профилактория или конференц-центра.

Пожалуйста, пришлите мне ваши заявки как можно скорее. Свое решение я объявлю на еженедельном собрании менеджеров после возвращения».

Папка I — 4

КОМУ: всем менеджерам.

ОТ КОГО: от генерального менеджера.

ТЕМА: проект призов: местный колледж.

«Наши спонсоры обратились к нам с предложением учредить призовую систему для студентов профильных отделений местного колледжа. Если вы согласны с проектом, то, как вы считаете, какой по размеру должна быть эта премия или лучше сделать какой-либо подарок? Пожалуйста, сообщите свое мнение как можно скорее, в ближайшее время я должен дать ответ. Подобные предложения по-

лучили и другие медицинские учреждения, но я надеюсь, что мои личные связи с руководством колледжа помогут закрепить проект за нами».

Папка I — 5

КОМУ: клиенту.

ОТ КОГО: от генерального менеджера.

ТЕМА: извинения.

«Дорогой доктор У.!

В отношении вашего письма, полного недовольства по поводу конференции, проведенной в нашем конференц-центре, могу сообщить следующее.

Я всесторонне рассмотрел данную ситуацию и смею Вас заверить, что мной предпринято все возможное для того, чтобы подобная ситуация больше не повторилась. Приношу свои извинения за причиненные неудобства.

Для того чтобы убедить вас в своем уважении и выразить сожаление по поводу случившегося, я приглашаю Вас и Вашу семью провести в нашем профилактории выходные дни в качестве гостей. Пожалуйста, дайте мне знать, когда вы приедете, я лично прослежу за подготовкой апартаментов».

Искренне Ваш,
генеральный менеджер.

Папка I — 6

КОМУ: всем служащим отеля.

ОТ КОГО: от генерального менеджера.

ТЕМА: общение со средствами массовой информации.

«Пожалуйста, отметьте, что все контакты внутри группы, между ее объединениями и средствами массовой информации должны осуществляться через офис связей с общественностью».

Папка I — 7

КОМУ: административным служащим, персоналу главного офиса.

ОТ КОГО: от генерального менеджера.

ТЕМА: о рабочем времени.

«Я заметил, что служащие часто забывают отмечать в регистрационном журнале время своего прихода и ухода с работы.

Это совершенно недопустимо, отметки в регистрационном журнале должны быть обязательными для всего персонала. Это политика компании».

Папка II — 1

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от директора рекламного отдела.

ТЕМА: рекламный буклет.

«Мы хотели бы напомнить, что вам необходимо прислать одну рекламную строчку для заголовка рекламного буклета. В строке должно быть не более восьми слов, первое из которых: «Профилакторий...». Пожалуйста, пришлите свои предложения в течение ближайших трех дней».

Папка II — 2

КОМУ: заместителю генерального менеджера.

ОТ КОГО: от генерального менеджера.

ТЕМА: заметка для составления ответа на письмо местной школы относительно поста заместителя директора (для старшего преподавателя, товарища Б.).

«Поблагодарите его за любезное приглашение. Дайте ему понять, что я заинтересован в вовлечении местного бизнеса в школьные дела. Также сообщите, что в мои должностные обязанности входит вечерняя работа, и я не смогу присутствовать на совещании вечером. Поэтому извинитесь за мое отсутствие, сообщите, что на встречу придет один из моих заместителей».

Папка II — 3

КОМУ: административным служащим.

ОТ КОГО: от генерального менеджера.

ТЕМА: инструкции, касающиеся вводимого дополнения в обязанности персонала.

«Составьте докладные записки для всех служащих профилактория о необходимости улыбаться всегда, когда они имеют дело с клиентами, включая разговоры по телефону».

Папка II — 4

КОМУ: заместителю генерального менеджера.

ОТ КОГО: от генерального менеджера.

ТЕМА: обучение менеджеров.

«Необходимо решить, кого из менеджеров послать на курсы во Францию. Предоставьте список фамилий и доводы в пользу своего выбора главе отдела кадров.

Варианты:

Заместителя генерального менеджера. Он приобретет новый опыт и сможет по-новому оценить работу персонала. Однако на это время я лишусь ценного сотрудника, который замещает меня во время моего отсутствия.

Главу отдела кадров. Бесспорно, его квалификация существенно повысилась бы после этих курсов.

Менеджера конференц-центра. Несомненно, он хочет учиться, однако неизвестно, каков будет конечный результат его обучения. Кроме того, в последнее время встал вопрос о соответствии этого менеджера занимаемой должности.

Менеджера профилактория. Преуспевающий молодой человек, приятный в общении. В клубе пользуется авторитетом. Единственный недостаток — слишком молод по сравнению с обычной аудиторией подобных курсов.

Главного бухгалтера. Человек высоко образованный; ранее посещал курсы, организованные другой компанией. В настоящий момент он не является официальным менеджером компании, хотя зачастую выполняет именно менеджерские обязанности.

Выскажите свое мнение и определите приоритеты. Вы можете выбрать только одного человека или вообще никого. Решение должно быть принято к моему возвращению».

Папка III — 1

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от заместителя директора группы менеджеров.

ТЕМА: объявление.

«До сих пор не было получено вашей версии заголовка буклета. Это срочно, крайний срок — сегодня вечером».

Папка III — 2

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от клиента.

ТЕМА: извинения.

«Уважаемый генеральный менеджер!

В отношении вашего письма, полного извинений по поводу недавнего фиаско с конференцией в Вашем отеле могу сообщить сле-

дующее. Хочу высказать свои соображения по поводу этичности Вашего предложения провести «свободные» выходные вместе с семьей в Вашей профилактории в качестве гостей.

Так как я являюсь лицом, ответственным за организацию и проведение конференций, то должен отметить, что фиаско с конференцией — не моя личная обида, неудобства были доставлены, по меньшей мере, половине моих служащих. Ваше письмо совершенно случайно попало на стол нашего финансового директора, который тесно общается с вашим директором отдела менеджмента, что спровоцировало дополнительные проблемы.

Вы поставили меня в очень неудобное положение и поэтому Вам необходимо предпринять более серьезные действия для восстановления своей репутации. Жду Вашего ответа.

Доктор У.»

Папка III — 3

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от менеджера, ответственного за хозяйственную часть.

ТЕМА: о еженедельном собрании менеджеров.

«Я считаю, вы должны знать, что во время вашего отсутствия ваш заместитель крайне некорректно повел себя при обсуждении моих планов по поводу расширения автостоянки, прилегающей к профилакторию. Он даже не дал мне возможности как следует ознакомить его со своим планом. У меня сложилось впечатление, что ваш заместитель откровенно пытается выдать мою идею за свою собственную, хотя я и раньше поднимал проблему увеличения площади автостоянки. Я хотел посоветоваться с вами по поводу того, как мне вести себя дальше».

Папка III — 4

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от главного бухгалтера.

ТЕМА: записка об автомобильной стоянке.

«Я хотел бы прояснить свою позицию по поводу предложения о расширении автостоянки вокруг профилактория. Вопреки тому, что думают другие, я не вижу особых трудностей во включении строительства автостоянки в бюджет этого года. Это не так дорого, как считают многие. Наше еженедельное собрание прошло достаточно бурно».

Папка III — 5

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от заместителя генерального менеджера.

ТЕМА: еженедельное собрание менеджеров.

«В соответствии с вашими указаниями было проведено еженедельное собрание менеджеров.

Никаких экстраординарных докладов не было.

Выслушали предложения менеджера, ответственного за хозяйственную часть отеля, касающиеся автостоянки. Признано непригодным по причине слишком больших финансовых затрат.

Значительная часть времени, отведенного на собрание, была посвящена обсуждению трудностей в работе со служащими (профилактория).

Папка III — 6

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от директора менеджеров концерна.

ТЕМА: разрешение конфликтной ситуации.

«До меня дошли разговоры, что вы предложили бесплатно провести выходные в профилактории недовольным обслуживанием клиентам. Это правда?»

Папка III — 7

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от главы администрации профилактория.

«Как глава администрации, пользующийся авторитетом в компании, я хочу сообщить, что ваша идея выяснить число служащих, одновременно работающих в нескольких отделах, потерпела фиаско. У многих из служащих ненормированный рабочий день. Кроме того, многие не имеют своего рабочего места. Я уже просил составить менеджера конференц-центра докладную записку на эту тему, так как считаю, что именно на его территории присутствуют служащие, официально оформленные в других отделах, но до сих пор не получил ответа.

Я хотел бы быть уверенным, что политика компании одинакова по отношению ко всем отделам центра. Служащие моего отдела крайне недовольны сложившейся ситуацией».

Папка III — 8

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от редактора радиопередачи «Ночные стражи».

«По нашим сведениям местная организация, принадлежащая к структурам исполнительной власти, собирается предложить деньги одной нелегальной группировке за то, чтобы она согласилась принять участие в конференции в вашем конференц-центре.

Мы будем рады получить какую-либо информацию по этому поводу из первых рук — до трех часов ночи. Мы выходим в четыре!»

Папка III — 9

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от менеджера отдела кадров.

ТЕМА: статистика текучести рабочих кадров.

«Я составил этот отчет на основании данных за последние четыре месяца. Файлы с данными за предыдущие месяцы утеряны. Мы полагаем, что это произошло во время недавней аварии электропроводки. Надеюсь, мы восстановим утраченную информацию, воспользовавшись сохранившимися черновиками. Я постараюсь сделать это как можно быстрее.

Информация на текущий момент:

Тип работы	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4
Менеджер	0	0	0	0
Офис / администрация	0	2	3	3
Техническая часть	1	1	2	1
Профилакторий	1	1	1	0
Сфера питания	3	0	2	4
Всего:	5	4	8	8

Цифры за эти же месяцы в прошлом году были следующими: 2, 2, 3 и 2. Пожалуйста, дайте мне знать, если вам понадобится что-либо еще».

Папка III — 10

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от менеджера конференц-центра.

ТЕМА: заявка на оборудование.

«В отношении вашего письма с заманчивыми предложениями могу сообщить следующее.

Я предлагаю купить одну из последних моделей Пентиума по возможно низкой цене, для того чтобы предложить нашим клиентам самостоятельно обрабатывать данные. Это не только освободит наших служащих от постоянного написания хэндаутов или писем для делегатов или организаций, принимающих участие в конференциях, но и позволит составлять обзоры и представлять полученные данные на проекторах, флип-чартах и т. д.».

Папка III — 11

КОМУ: всем старшим менеджерам.

ОТ КОГО: от начальника отдела кадров.

ТЕМА: программа работы старших менеджеров.

«Хочу еще раз напомнить, что мне необходимы списки кандидатов на прохождение ежегодных курсов менеджеров во Франции. Программа рассчитана на три недели. Ее результаты очень важны для компании. Рассматриваться будут только кандидатуры менеджеров. Вы должны назвать одного человека и обосновать свой выбор».

Папка III — 12

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от менеджера конференц-центра.

«Думаю, вы должны знать, что в ваше отсутствие работники трудового союза провели проверку нашей системы регистрации рабочего времени.

Так как мой персонал является одновременно служащими агентства, расположенного в другом месте, мне трудно представить, как я могу регистрировать их рабочее время. Насколько корректна такая постановка вопроса вообще? Также хотелось бы получить указания по поводу своего дальнейшего взаимодействия с представителями союза».

Папка III — 13

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от заместителя генерального менеджера.

ТЕМА: служащие офиса.

«У меня недавно был разговор с директором отдела кадров, и мы оба пришли к выводу, что в этом году текучесть кадров больше обычной. Могли бы мы встретиться и обсудить это? Кого стоит привлечь к обсуждению? Пожалуйста, дайте мне знать, если нужно провести какую-либо подготовительную работу.

Буду ждать вашего ответа».

Папка III — 14

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от заместителя генерального менеджера.

«Обслуживающий персонал поставил меня в известность, что необходимо провести модернизацию нашего оборудования в отделе общественного питания. Вместо того чтобы вписывать эти расходы в финансовую смету следующего года, я хотел бы предложить вам использовать на эти цели незапланированные прибыли, которые у нас есть сейчас. Это нужно не только для переоборудования цеха, в котором готовится пицца, но и для того, чтобы продемонстрировать нашу заботу о персонале, о наших поварах! Вы должны помнить, что в начале года они дали согласие на работу в ночное время для приготовления ранних завтраков для участников крупных политических конференций. Мы до сих пор их не отблагодарили. Сейчас у нас есть возможность это сделать».

Папка III — 15

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от менеджера профилактория.

ТЕМА: оборудование.

«Я хотел бы предложить вам использовать недавние прибыли на покупку тренажеров для занятий фитнесом в спортивном зале профилактория. Стоимость этих тренажеров окупится достаточно быстро, и полученные деньги мы сможем пустить в оборот. Во многих учреждениях уже установлено подобное оборудование. Они получают хорошие прибыли».

Папка III — 16

КОМУ: генеральному менеджеру.

КОПИЯ: менеджеру конференц-центра.

ОТ КОГО: от менеджера профилактория.

«Я хотел бы высказать свое неодобрение поведением делегатов последней конференции, которые отказывались покинуть бассейн после его закрытия в 10 часов вечера.

Ночные купания не состоялись: они были бы опасны для самих «ныряльщиков» и неприятны для тех из наших постояльцев, чьи окна выходят на бассейн.

Когда мы попросили этих людей покинуть бассейн, они стали оскорблять наших служащих. На следующее утро, когда мой сотрудник обратился к одному из служащих конференц-центра, для

того чтобы обсудить случившееся, он услышал: «Ну, что же еще от них можно было ожидать... Молодые люди — это молодые люди!»

На мой взгляд, это недостаточные оправдания для подобного поведения».

Папка III — 17

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от директора менеджмента корпорации.

«Осталось несколько дней до проведения совещания, которое состоится за день до вашего отъезда. вам необходимо подготовиться к предстоящей дискуссии. Прошу вас прислать мне копию своего выступления, чтобы я мог заранее ознакомиться с вашей позицией».

Папка III — 18

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от главного бухгалтера.

«Я уже знаю, что главный офис распорядился выделить средства на покупку нового оборудования. Хотя этот вопрос не касается моего отдела как такового, я хотел бы предложить использовать эти деньги не на оборудование, а на финансирование местного проекта уроков верховой езды для детей-инвалидов. Это повысит престиж всей организации в целом. Как непосредственный участник этого благотворительного проекта, я знаю, что в первую очередь необходимы средства для покупки седел и прочей экипировки.

Я уверен, что директор отдела менеджмента концерна поддержит эту идею, так как она, помимо всего прочего, страстная поклонница верховой езды».

Папка III — 19

КОМУ: менеджеру профилактория.

КОПИЯ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от менеджера конференц-центра.

«Я получил жалобы от двух делегатов конференции, недавно проходившей в нашем отеле. Жалобы на агрессивное поведение сотрудников вашего отдела. По их словам, персонал бассейна обвинил их в нарушении общественного порядка на территории бассейна, в то время как они всего лишь хотели поплавать после напряженного трудового дня. Как постояльцы профилактория, делегаты считают, что имеют полное право на использование всех

возможностей профилактория. По их словам, служащие разговаривали с ними «грубо и без соблюдения формальностей».

У меня нет конкретных имен, но с этим необходимо разобраться.

Пожалуйста, проясните ситуацию и дайте мне знать, кто был вовлечен в этот инцидент».

Папка III — 20

КОМУ: генеральному менеджеру.

ОТ КОГО: от туристической компании.

ТЕМА: туры в Альпы.

«Уважаемый клиент!

Мы надеемся, что сейчас Вы находитесь в своем уютном доме и отдыхаете после праздников, проведенных в Альпах.

Мы рады сообщить вам, что Вы выиграли соревнование «Лучший лыжник недели» во время своего отдыха на лыжном курорте! Каждую неделю наш инструктор выбирает одного человека, который, по его мнению, добился самых выдающихся результатов по горнолыжным спускам. Этим человеком на этой неделе стали ВЫ!

Для того чтобы вручить вам приз, нам нужно знать дату Вашего рождения (пожалуйста, вышлите эту информацию факсом) и номер Вашего домика в Альпах, где Вы останавливались на прошлой неделе. Мы бы хотели узнать, где Вам удобнее получить этот поистине „фантастический“ приз — на работе или дома. Пожалуйста, пришлите свои предложения.

Поздравляем еще раз и надеемся увидеть Вас в будущем.

С почтением,

менеджер по работе с клиентами».

Папка III — 21

Телефонное сообщение для генерального менеджера:

«Мистер Б. звонил относительно своего недавнего письма, в котором просил вас стать почетным членом правления его школы. Собрание членов правления намечено на следующую неделю, и он хотел бы получить ответ, примете ли вы его предложение, или предложите другую кандидатуру из числа служащих вашей компании».

Самоанализ:

- С какими проблемами вы столкнулись при получении информации?

- По каким критериям вы классифицируете проблемы?
- Как вы определяете приоритеты, когда необходимо рассмотреть проблему и принять решение? Поясните основные причины своего выбора.

Задание 4

Прочитайте распоряжение высокой степени сложности:

«Вашему сотруднику следует обратиться к клерку конкурирующей компании — представителю отдела сбыта передать в соответствующий отдел нашей фирмы информацию об их претензиях к нашему субподрядчику для пересмотра действующей договоренности с последним Советом директоров нашей фирмы. Этим должен заняться курьер вашего отдела, свободный от прочих персональных поручений, но хорошо известный сотрудникам конкурирующей фирмы».

Ваша задача:

- разобраться в сути распоряжения;
- при необходимости переформулировать его для наилучшего понимания;
- записать для себя исходный и конечный, «отредактированный» варианты распоряжения.

Задание 5

Попробуйте передать подчиненному часть своих полномочий в соответствии с нижеприведенными правилами. Отследите эффективность выполнения.

Критерии правильного делегирования:

- Делегируйте заблаговременно. Решения о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.
- Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
- Делегируйте с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников.
- Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
- Объясняйте сотруднику, о чем идет речь: об отдельном случае или о длительном делегировании.
- Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику.

- ❑ Удостоверяйтесь в том, может и хочет ли соответствующий сотрудник взяться за задачу.
- ❑ Остерегайтесь того, чтобы поручать одну и ту же работу для надежности двум сотрудникам, не знающим об этом.
- ❑ Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.
- ❑ Давайте сотруднику как можно более полные и точные инструкции и информацию о его задаче и удостоверьтесь в том, что делегированное поручение понято правильно.
- ❑ Объясняйте смысл и цель задачи.
- ❑ Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, если необходимо — в письменной форме.
- ❑ О новых и сложных задачах давайте наставления по пятиступенчатому методу: а) подготовьте сотрудника; б) объясните задачу; в) покажите, как делать работу; г) доверьте сотруднику дальнейшее исполнение под наблюдением и корректируйте его; д) передайте сотруднику работу целиком и осуществляйте только контроль исполнения.
- ❑ Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях лучшего выполнения порученных ему ответственных задач.
- ❑ Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.
- ❑ Избегайте того, чтобы без всяких причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.
- ❑ Придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у вас совета и поддержки.
- ❑ Потребуйте от сотрудника отчета через установленные промежутки времени о том, как продвигается дело.
- ❑ Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.
- ❑ Конструктивно хвалите за успехи и критикуйте за недостатки и неудачи в работе. Позволяйте сотруднику либо представлять в высших инстанциях порученную ему задачу как его работу, либо соучаствовать в ее представлении на соответствующем уровне.

Освоение приемов формирования и развития команды

В последнее время все больше укрепляется мнение о том, что эффективная работа фирм должна быть основана на командной работе, способной обеспечить необходимую современным компаниям гибкость, стимулировать творчество и создавать атмосферу сотрудничества и поддержки. По мнению экспертов, сегодня конкурируют не компании, а их команды.

С. Д. Резник

Вследствие этого одной из важнейших задач руководителя становится создание команды — «мозгового центра» организации. Задача эта является чрезвычайно сложной, так как для ее реализации необходимо не только подобрать высококвалифицированных, инициативных, творческих сотрудников, но и грамотно организовать их взаимодействие, учитывая и личностные особенности каждого. Непросто и поддерживать эффективность созданной команды. Однако результатом этой нелегкой работы будет достижение поставленных целей, решение сформулированных задач.

Команда должна выполнять два вида функций:

- ❑ функции, направленные на задачу (поиск информации, выбор направления работы, участие в итоговых обсуждениях и т. д.);
- ❑ поддерживающие функции (умение слушать, поддерживать и одобрять других).

Первые осуществляются автоматически, а о поддерживающих функциях часто забывают, они в команде практически не осуществляются. Хотя сами по себе они не обеспечивают достижение результата, однако весьма ему способствуют.

Существует ряд параметров, которые характеризуют эффективную команду:

- ❑ наличие взаимосвязи между членами команды;
- ❑ работа в команде приносит более существенные результаты, которые значительно превосходят результаты, достигаемые каждым отдельным участником, даже если эти отдельные результаты суммировать;

- команда притягательна для всех ее членов;
- члены команды обучают друг друга и заботятся друг о друге;
- члены команды поддерживают лидера;
- отношения между всеми членами команды характеризуются высоким уровнем доверия.

Работники команды должны знать следующее:

- Все они отвечают за работу в целом, а не за ту часть, которую выполняет каждый. Все, что наработано группой, причисляется к заслугам команды в целом.
- Каждый отдельный член команды лишается авторского права на вносимые в общее дело идеи, а также права на оценку достигнутых им лично результатов в работе. Кто стремится выделиться таким путем, тот не подходит для работы в команде. Каждый отдельный член группы должен ощущать свою принадлежность к команде и гордость за то, что он вносит свой вклад в общее дело.
- Тот, кто хочет работать в команде, должен без предрассудков и всякого высокомерия учитывать мнения отдельных членов команды. Работа в команде предполагает готовность к сотрудничеству, душевную открытость по отношению к мнению других и к новым идеям, а также готовность поступиться своими собственными позициями.

Преимущества работы в команде:

- Команда обеспечивает то, что при разработке решений односторонние интересы не превращаются в решающие.
- Благодаря совместной работе большого количества специалистов в команде предотвращается одностороннее влияние инстанции, принимающей решения.
- Команда помогает избежать риска принятия неверного решения.
- Так как большое количество людей работает над выполнением одного задания, уменьшается опасность упустить какие-либо вопросы из вида. Команда противодействует производственной «близорукости».
- Работа в команде делает более интенсивной готовность и способность каждого отдельного члена группы к сотрудничеству.
- Команда оказывает исключительное воспитательное воздействие.
- Команда вырабатывает терпимость, готовность подчиняться общим интересам, признавать мнения других, честно дискути-

ровать. Благодаря этому устраняются резко выраженные индивидуалистические взгляды.

- ❑ При работе в команде можно более полно использовать интеллект всех.

Недостатки работы в команде:

- ❑ В команде обычно встречаются способные к групповой работе и совсем не способные к такому сотрудничеству члены группы, что снижает эффективность работы.
- ❑ Работа в команде может потребовать более продолжительного времени по сравнению с работой отдельного человека. Время раскочки, в течение которого члены команды подстраиваются друг к другу и устраняют возможные деловые недоразумения, может быть при известных обстоятельствах значительным.
- ❑ Команды в своей работе отчасти весьма неповоротливы, прежде всего, если команда слишком велика.
- ❑ Анонимность отдельных членов команды может оказать отрицательное воздействие на стремление к результатам и готовность к работе членов команды. Каждый член группы может «прятать» низкую производительность своего труда за спинами других членов команды.
- ❑ В команде отсутствует стимул личного тщеславия, ибо каждому сотруднику достигнутые им результаты не ставятся в заслугу.
- ❑ Предложения, выработанные командой, часто имеют компромиссное решение, которое не является желаемым в интересах дела.

На свойства команды руководитель может влиять. Благодаря своим административным возможностям он может определять состав вверенного ему подразделения и в ходе своей управленческой деятельности может «выращивать» команду. В работе с персоналом руководитель должен, бесспорно, учитывать такие психологические феномены, как совместимость, срабатываемость, сплоченность.

Установлено, что члены команды, помимо основных функциональных ролей, которые определяются их компетенцией, опытом и квалификацией, играют социальные роли. Эти командные роли определяют, как каждый конкретный член команды влияет на процесс выполнения задания. Принято выделять девять социальных ролей:

1. «Мыслитель» — осуществляет творческий подход к решению проблемы, мыслитель обладает богатым воображением, предлагает новаторские идеи.
2. «Исполнитель» — вносит порядок в деятельность команды, переводит идеи из разряда «планов» в практические действия.

3. «Доводчик» — следит за тем, чтобы задачи выполнялись в срок.
4. «Оценщик» — анализирует ситуацию, оценивая ее беспристрастно.
5. «Исследователь ресурсов» — берет на себя все переговоры, от него зависит эффективность коммуникаций.
6. «Формирователь» — ориентирует коллег на решение поставленной задачи, побуждает их работать интенсивнее.
7. «Коллективист» — устраняет разногласия, делает отношения в команде более гармоничными.
8. «Координатор» — четко формулирует цели.
9. «Специалист» — обладает редко встречающимися навыками и умениями.

Один человек может играть одновременно несколько ролей. Поэтому чем шире спектр ролей в команде у каждого ее члена, тем лучшим «командным» игроком он является.

Когда вождь, заслуживающий названия самого лучшего, завершает работу, люди говорят, что мы все сделали сами. (*Лао-Цзы*)

Самодиагностика

Тест «Восприятие индивидом группы» (В. П. Пугачев)

Инструкция: Тест включает 14 пунктов-суждений. В каждом пункте анкеты содержится три альтернативных выбора, расположенных в случайном порядке. Каждая альтернатива соответствует определенному типу восприятия индивидом группы. По каждому пункту теста выберите наиболее подходящую вам альтернативу из трех (обозначены буквами «а», «б», «в»), наиболее точно выражающую вашу точку зрения. Помните, что «плохих» или «хороших» ответов в анкете нет. Букву вашего ответа обведите кружочком. На каждый вопрос можно выбрать только один ответ.

Вопросы:

1. Лучшими партнерами в коллективе я считаю тех, кто:
 - а) знает больше, чем я;
 - б) все вопросы стремится решать сообща;
 - в) не отвлекает внимания начальства.

2. Лучшими руководителями являются те, которые:
 - а) имеют индивидуальный подход;
 - б) создают условия для помощи со стороны других;
 - в) создают в коллективе атмосферу, в которой никто не боится высказываться.
3. Я рад, когда мои коллеги:
 - а) знают больше, чем я, и могут мне помочь;
 - б) умеют самостоятельно, не мешая другим, добиваться успехов;
 - в) помогают другим, когда представится случай.
4. Больше всего мне не нравится, когда в коллективе:
 - а) некому помогать;
 - б) мне мешают при выполнении задачи;
 - в) остальные слабее подготовлены, чем я.
5. Мне кажется, что я способен на максимальное, когда:
 - а) я могу получить помощь и поддержку со стороны других;
 - б) мои усилия достаточно вознаграждены;
 - в) есть возможность проявить инициативу, полезную для всех.
6. Мне нравятся коллективы, в которых:
 - а) каждый заинтересован в улучшении результатов всех;
 - б) каждый занят своим делом и не мешает другим;
 - в) каждый человек может использовать других для решения своих задач.
7. Члены коллектива оценивают как самых плохих таких руководителей, которые:
 - а) создают дух соперничества между сотрудниками;
 - б) не уделяют им достаточного внимания;
 - в) не создают условий для того, чтобы коллектив помогал своим коллегам.
8. Больше всего удовлетворения в жизни дает:
 - а) возможность работы, когда тебе никто не мешает;
 - б) возможность получения новой информации от других людей;
 - в) возможность сделать полезное другим людям.
9. Основная роль коллектива должна заключаться:
 - а) в воспитании людей с развитым чувством долга перед другими;
 - б) в воспитании самостоятельных, приспособленных к жизни людей;
 - в) в воспитании людей, умеющих извлекать помощь из общения с другими людьми.

10. Если перед коллективом стоит какая-то проблема, то я:
- предпочитаю, чтобы другие решили эту проблему;
 - предпочитаю работать самостоятельно, не полагаясь на других;
 - стремлюсь внести свой вклад в общее решение проблемы.
11. Лучше всего я бы работал, если бы руководитель:
- имел ко мне индивидуальный подход;
 - создавал условия для оказания мне помощи со стороны других;
 - поощрял инициативу сотрудников, направленную на достижение общего успеха.
12. Нет ничего хуже того случая, когда:
- ты не в состоянии самостоятельно добиться успеха;
 - чувствуешь себя ненужным в коллективе;
 - тебе не помогают окружающие.
13. Больше всего я ценю:
- личный успех, в котором есть доля заслуги моих коллег;
 - общий успех, в котором есть и моя заслуга;
 - успех, достигнутый ценой собственных усилий.
14. Я хотел бы:
- работать в коллективе, в котором применяются основные приемы и методы совместной работы;
 - работать индивидуально с руководителем;
 - работать со сведущими в данной области людьми.

Таблица 28. Ключ к определению типа восприятия индивидом коллектива

Индивидуалистический тип	Коллективистский тип	Прагматический тип
1в	1б	1а
2а	2в	2б
3б	3в	3а
4б	4а	4в
5б	5в	5а
6б	6а	6в
7б	7а	7в
8а	8в	8б
9б	9а	9в
10б	10в	10а
11а	11в	11б
12а	12б	12в
13в	13б	13а
14б	14а	14в

Обработка и интерпретация результатов:

На основании ответов сотрудников с помощью ключа производится подсчет баллов по каждому типу восприятия индивидом коллектива. Каждому ответу, совпадающему с ключом, приписывается один балл. Баллы суммируются для каждого типа восприятия отдельно. Наибольшее количество баллов, набранных опрашиваемым по одному из типов восприятия, и является его доминирующим отношением к группе.

Индивидуалистический тип восприятия. Индивид воспринимает свою группу как помеху своей деятельности или относится к ней нейтрально. Коллектив не представляет собой самостоятельной ценности для индивида. Это проявляется в уклонении от совместных форм деятельности, в предпочтении индивидуальной работы, в ограничении контактов.

Прагматический тип восприятия. Индивид воспринимает группу как средство, инструмент достижения тех или иных индивидуальных целей. При этом коллектив воспринимается и оценивается с точки зрения ее «полезности» для индивида. Отдается предпочтение более компетентным, «важным» членам группы, способным оказать помощь, взять на себя решение сложной проблемы или послужить источником необходимой информации.

Коллективистский тип восприятия. Индивид воспринимает группу как самостоятельную ценность. На первый план для индивида выступают проблемы группы и отдельных ее членов, наблюдается заинтересованность как в успехах каждого члена коллектива, так и коллектива в целом, стремление внести свой вклад в групповую деятельность. Имеет место потребность в коллективных формах работы. Этот тип восприятия является основой для создания «команды».

Практикум

Задачи:

- Выделить основные признаки команды.
- Научиться выделять основные интересы членов группы с последующей целью объединения их в команду.
- Дать более точное представление о целях команды; прояснить индивидуальные цели каждого члена команды.

- Осознать собственный стиль взаимоотношений с сотрудниками и выявить его положительное влияние на них и отрицательные последствия.
- Оценить свои способности и недостатки в сфере формирования и функционирования команды.
- Актуализировать свой опыт в сфере формирования и функционирования команды.

Задание 1

Ответьте на следующие вопросы:

- Команда задается или создается? Достаточно ли работать в одном коллективе, иметь общую администрацию и общественные организации, чтобы называться командой?
- Что делает сотрудников командой? Каковы ее основные признаки?
- Чем команда отличается от трудовых коллективов, в чем ее специфика?
- Что дает команда ее участникам и требует от них?
- Есть ли у команды коллективная деятельность, если учесть, что каждый отвечает за свою сферу деятельности?
- Каковы должны быть отношения входящих в команду приятельских групп?
- Официальные и неофициальные лидеры в команде: какова их польза и вред? Может ли существовать коллектив «звезд»?
- Что наиболее укрепляет команду?
- Как проверяется и примеряется прочность команды?

Задание 2

Важным условием продуктивной и приносящей удовлетворение работы команды является ясное представление всех ее членов о том, на достижение каких целей направлена их деятельность.

Вы можете эффективно и гармонично работать вместе лишь в том случае, если стремитесь к общим целям. В то же время не вызывает сомнения, что каждый в своей работе преследует и личные цели. Чем больше человек встречает понимания, тем скорее будет готов сохранять лояльность по отношению к интересам команды.

Возьмите лист бумаги, разделите его условно на две колонки. Подумайте, что, с вашей точки зрения, является общими целями команды, и выпишите их в левую часть листа. Если вам не удастся сделать это, то данная цель является, очевидно, неясной. Сформу-

лируйте ее в виде вопроса и впишите в правую колонку, так как именно здесь надо собрать все вопросы, относящиеся к целям команды. Что еще вам надо выяснить, чтобы ваше представление о целях стало полным и конкретным?

Когда вы сделаете это, приступайте ко второму шагу: запишите на другой стороне листа свое имя и свои личные цели, которые стремитесь достичь, участвуя в групповой работе.

В заключение проанализируйте, каким образом ваши личные цели связаны с целями организации, в которой вы работаете.

Ту же самую работу предложите сделать всем членам коллектива с целью создания более полной картины включенности каждого сотрудника в групповую работу.

Задание 3

Данное задание призвано помочь руководителю проанализировать проблемы, касающиеся руководства. Вы можете составить представление о том, как воспринимает группа ваш стиль руководства и как она на него реагирует. Благодаря этому вам станет легче предъявлять требования к тем или иным конкретным членам группы и поощрять их. Кроме того, вы получите прекрасную возможность объяснить особенности своего стиля руководства и свое отношение к отдельным сотрудникам.

Обычно считают, что руководитель должен понимать каждого члена своей команды, видеть его заботы и потребности, выражать ему одобрение и оказывать помощь. Если команда заходит в тупик и не знает, что делать дальше, руководитель должен ее спасать. Кроме того, особое положение руководителя определяется еще и тем, что он имеет право принимать решения за всю команду. Реальный руководитель редко полностью соответствует всем этим требованиям. Его часто уважают, но не всегда любят.

Ответьте письменно на следующие вопросы:

- Какова стратегия вашего руководства?
- Насколько, с вашей точки зрения, управляема ваша команда?
- Что вам делать легко, а что трудно?
- Как вы обращаетесь с отдельными членами команды? Дает ли такое обращение положительные результаты?

Напишите небольшой отчет от первого лица: «Я как руководитель команды делаю...»

Самоанализ:

- Какие трудности взаимодействия были выделены?
- Какие рекомендации вы могли бы дать самому себе для улучшения взаимодействия с вашей командой?
- Какие чувства возникали у вас в процессе анализа своего стиля взаимодействия?

Задание 4

Сформулированный английским психиатром, членом Королевского колледжа психиатрии У. Эшби закон необходимого разнообразия гласит, что организация преуспеет только в том случае, если будет способна создавать столько же внутреннего разнообразия, сколько существует в окружающей среде. Иными словами, ресурсы организации должны быть как минимум столь же разнообразны, сколь разнообразны изменчивые условия, в которых она работает.

Для того чтобы понять, насколько вы и ваша организация отвечаете требованиям необходимого разнообразия, ответьте на следующие вопросы:

- Насколько ваша организация похожа на другие? Не слишком ли однороден штат вашей организации? Сколько лет руководители вашей организации трудятся в данной сфере?
- Кто выбивается из общего ряда? Что говорят эти люди? В чем их мнения отличны от общепринятого? Если в их словах есть правда, как они могут повлиять на будущее вашей организации?
- Не слишком ли регламентирована внутренняя жизнь организации? Не слишком ли много начальников и правил? Не возобладали ли в организации какой-то один, «правильный», способ мышления или действий? Если так, то каким образом можно ослабить, смягчить или перераспределить процесс установления правил?
- Не тесно ли организации в рамках ее специализации? Не слишком ли она привязана к услугам или продуктам, обеспечившим ей когда-то успех? Сколько в процентном соотношении составил доход от новых продуктов и услуг? В этом году? В прошлом году? Не рискуете ли вы всем сразу? Если да, то какими вариантами можно разнообразить репертуар вашей деятельности или ассортимент продуктов и услуг?
- Насколько однородны ваши клиенты? К кому из них вы прислушиваетесь? При проведении маркетинговых исследований что вы делаете с ответами, отличными от большинства? Отбра-

сываете или исследуете их? Если такие ответы указывают на зарождающуюся тенденцию, как они повлияют на предлагаемые вами услуги и вашу маркетинговую стратегию?

- ❑ Не перегружена ли ваша «система»? Есть ли в ней эффективные регуляторы, помогающие принять разнообразие? Если нет, то что надо сделать, чтобы устранить перегрузку? Какие навыки, способности и инструменты необходимо привнести в систему, чтобы достичь определенных целей?
- ❑ Не выглядит ли ваша организация беспомощной или зависимой? Не слишком ли она полагается на другие, пытаясь справиться с разнообразием? Если да, какими другими способами вы можете получить то, что вам нужно?

Задание 5

Часто в одной команде собираются люди с разными ценностными ориентациями и по-разному строящие отношения с авторитетными для них людьми.

Для руководителя группы очень важно иметь представление о том, какими ценностями руководствуется в своей работе тот или иной член команды и какую позицию он занимает по отношению к субъективно значимым людям. Зная это, он сможет выработать свой собственный стиль взаимодействия с каждым членом команды.

Цель данного задания: создание возможности увидеть весь спектр индивидуальных ценностных ориентаций и разнообразие позиций каждого члена коллектива по отношению к сотрудникам, чтобы затем проанализировать, каким образом эту информацию можно использовать для улучшения организации работы конкретной команды.

Это задание поможет сравнить между собой ваши представления о подходящем для вашей группы стиле работы и выработать несколько практических правил, полезных для совместной деятельности.

Проанализируйте опыт своей профессиональной жизни, особенно опыт общения с людьми, которые казались вам достойными уважения и подражания, служили для вас своего рода идеалом. Пожалуйста, вспомните сейчас свою профессиональную жизнь, может быть, даже начиная со школы. Запишите имена тех, кто на той или иной ступени вашего профессионального развития являлся для вас примером и образцом для подражания. Отметьте, сколько вам в это время было лет, напишите, что в этом человеке было

для вас наиболее важным. Укажите также, переняли ли вы у него что-нибудь такое, что и теперь помогает вам в вашей профессиональной деятельности. Затем подумайте, кто является для вас профессиональным образцом в настоящее время, чему вы научились или хотели бы научиться у этого человека...

Расскажите каждому члену коллектива, какой стиль взаимоотношений с руководством, по вашему мнению, будет для этого человека наиболее эффективным. Сотрудники по этому поводу должны дать обратную связь, подтверждая или опровергая ваши предположения. После этого желающие могут сказать руководителю, какого с их точки зрения, отношения со стороны подчиненных тот ожидает. Руководитель подтверждает их предположения или корректирует их.

Последнюю часть задания стоит проводить лишь в том случае, если руководитель команды достаточно компетентен, уверен в себе и способен адекватно реагировать на любые суждения своих сотрудников.

Задание 6

Руководители каждой организации говорят о создании команды, о командной работе и о своей команде, но лишь немногие понимают, как научиться работать в команде или построить эффективную команду. Принадлежность к команде, в более широком смысле, является результатом ощущения себя частью чего-то большего. Во многом это связано с вашим пониманием миссии или задач своей организации.

Вам необходимо понимать разницу между этим всеобщим командным духом и задачей построить цельную, эффективную команду, которая формируется для выполнения конкретной задачи.

Проанализируйте следующие положения и сформулируйте для себя основные задачи для построения команды.

Четкие ожидания: Четко ли вы сформулировали свои ожидания от работы команды и ее результатов? Понимают ли члены команды, для чего она была создана? Демонстрирует ли организация целенаправленное постоянство касательно поддержки команды, предоставляя ей необходимые человеческие ресурсы, время и средства? Получает ли работа команды достаточный приоритет в аспектах времени, обсуждения, внимания и интереса со стороны руководителя?

Контекст: Понимают ли члены команды, для чего они стали ее участниками? Понимают ли они, как стратегия использования командной работы поможет организации достичь заявленных целей? Могут ли члены команды соотнести ее значимость с выполнением корпоративных задач? Понимает ли команда, какое именно место занимает ее работа во всеобщем контексте целей, принципов, видения и ценностей компании?

Приверженность: Хотят ли члены команды быть ее участниками? Ощущают ли они всю важность миссии своей команды? Стремятся ли они выполнить эту миссию и достичь ожидаемых результатов? Воспринимают ли они свою работу как некую ценность для организации и для собственной карьеры? Ожидают ли члены команды награды за свои достижения? Считают ли они, что смогут развить и усовершенствовать свои навыки во время работы в команде? Ощущают ли они воодушевление и собственную востребованность, участвуя в команде?

Компетентность: Ощущают ли члены команды, что в ее состав входят лишь подходящие для этого сотрудники? Ощущает ли команда, что ее участники обладают необходимыми знаниями, навыками и способностями для того, чтобы работать над вопросами, для которых была сформирована команда? Если нет, имеет ли команда доступ к помощи, которая ей требуется? Чувствуют ли участники команды, что у них есть все необходимые ресурсы, стратегии и поддержка, чтобы выполнить свою миссию?

План: Приняла ли команда определенную для нее сферу ответственности и разработала ли свою собственную миссию, видение и стратегии, необходимые для выполнения данной миссии? Определила ли и озвучила ли команда свои цели, ожидаемые результаты и достижения, сроки и то, как она собирается измерять результаты своей работы и обозначать этапы, которые ей необходимо пройти для выполнения своего задания? Одобряет ли руководящая или другая координирующая группа план, составленный командой?

Контроль: Обладает ли команда достаточной свободой действий и полномочиями для того, чтобы ощущать ответственность за следование разработанному плану? Насколько далеко могут заходить участники в поиске правильных решений? Обозначены ли

ограничения (например, в средствах и времени) в самом начале проекта — до того, как команда столкнется с препятствиями и будет вынуждена переделывать свою работу?

Все ли члены организации понимают необходимость отчетности о проделанной работе? Определила ли организация права и полномочия команды? Право давать рекомендации? Право следовать собственному плану? Оговорена ли процедура контроля — так, чтобы команда и организация постоянно согласовывали между собой цели и направление работы? Поддерживают ли участники команды друг в друге чувство ответственности за соблюдение сроков, выполнение своих задач и достижение результатов? Планирует ли организация увеличить возможность самоуправления среди членов организации?

Сотрудничество: Понимает ли команда принцип действия команды и группы? Понимают ли члены команды этапы развития группы? Эффективно ли члены команды работают вместе, вступая в межличностные отношения? Все ли участники понимают свои роли и обязанности? Роли и обязанности руководителей команды? Регистраторов? Могут ли члены команды сообща подойти к решению проблемы, оптимизации процесса, постановке задачи и измерению прогресса? Взаимодействуют ли между собой участники, чтобы осуществить разработанный план? Разработаны ли командой нормы или правила поведения участников в таких ситуациях как разрешение конфликтов, поиск компромисса и управление совещанием? Использует ли команда подходящую стратегию для осуществления своего плана действий?

Коммуникация: Понятен ли членам команды порядок срочности их заданий? Существует ли для команд установленный способ обратной связи и получения объективных отзывов о работе? Регулярно ли организация предоставляет важную деловую информацию? До конца ли команды осознают цель своего существования? Общаются ли члены команды между собой честно и без обвиняков? Выносят ли они на обсуждение разные точки зрения? Провоцируются и разрешаются ли неизбежные конфликты?

Креативность и новаторство: Действительно ли организация заинтересована в переменах? Ценит ли она творческое мышление, уникальные решения и новые идеи? Награждает ли она людей, которые берут на себя оправданный риск в стремлении сделать

какие-либо улучшения? Или она награждает тех, кто приспособляется и сохраняет свой статус-кво? Предоставляет ли она своим сотрудникам тренинги, возможность обучения, доступ к обучающим книгам и фильмам и научные командировки, необходимые для того, чтобы стимулировать развитие нового типа мышления?

Последствия: Ощущают ли участники ответственность за достижения команды? Получают ли команды поощрение и награду в случае успеха? Ценится и приветствуется ли в организации оправданный риск? Боятся ли члены команды понести наказание? Не проводят ли участники время за раздачей указаний вместо того, чтобы решать проблемы? Разработана ли организацией система поощрений как командных, так и личных достижений? Собирается ли организация разделить возросшую прибыль и доходы с командой и отдельными сотрудниками, внесшими свой вклад в достижение результата?

Координация: Координируется ли работа команд централизованно руководящим органом, который помогает группам получить то, что им необходимо для достижения успеха? Распределены ли приоритеты и ресурсы между отделами? Эффективно ли работают вместе и координируют ли свои действия комплексные и межфункциональные команды? Стремится ли организация ориентироваться на потребителя и на рабочий процесс и отходить от традиционной практики распределения заданий по отделам?

Изменение корпоративной культуры: Осознает ли компания, что будущая культура организации, основанная на командной работе, сотрудничестве и предоставлении возможностей, отличается от традиционной иерархической структуры, которая, возможно, существует в организации сегодня? Планирует ли организация изменить или находится ли в процессе изменения способов поощрения сотрудников, оценки их работы, найма, развития их способностей, планирования их деятельности, мотивации и управления ими?

Планирует ли организация использовать неудачи как учебный материал и поощрять оправданный риск со стороны сотрудников? Осознает ли организация, что чем больше она сможет изменить собственную атмосферу, чтобы оказать поддержку командам, тем больше она получит взамен от их работы?