

Кафедра психологии
А.В. Рендикова

ПСИХОДИАГНОСТИКА

для менеджеров

Практическое пособие

Челябинск – 2011

ББК 88 я 73
УДК 159.9
Р 39

Рекомендовано к изданию
методическим советом УралГУФК
протокол № 3 от 17. 12. 2008 г.

Рендикова А.В. Психодиагностика для менеджеров: Практ. пособие. — Челябинск, 2011. — 80 с.

В пособии представлены методики, предназначенные для диагностики психологических качеств личности, индивидуальной структуры мотивации, а также принципов организации поведения и решения специфических проблем, важных для менеджера.

В содержании методик приводится описание выявленных характерологических типов и рекомендации по выбору стиля общения с человеком, обладающим определенными особенностями.

Пособие может быть использовано менеджерами при отборе персонала, а также для самодиагностики с целью определения предпочтительного вида деятельности и составления программы саморазвития.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Типы личности и поведения	6
1.1. Типология личности и выбор профессии	6
1.2. Социально-психологические типы личности.....	10
1.3. Методика диагностики типа поведенческой активности Л. И. Вассермана и Н. В. Гуменюка	22
1.4. Определение особенностей характера по виду смеха (С. Степанов) .	33
1.5. Тест на выявление уровня самооценки	34
Глава 2. Диагностика способности менеджера к самоуправлению	36
2.1. Опросник для определения уровня и типа самоуправления (В.И. Андреев)	37
Глава 3. Диагностика мотивационной структуры личности	40
3.1. Диагностика преобладания производительной или потребительной мотивации	41
3.2. Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно - потребностной сфере	46
3.3. Диагностика уровня субъективного контроля (УСК)	52
3.4. Уровень мотивации стремления к успеху и избегания неудач. Готовность к риску	58
3.4.1. Тест для определения уровня мотивации стремления к успеху и избегания неудач (по Мехрабяну).....	58
3.4.2. Методика диагностики степени готовности к риску Шуберта	62
Глава 4. Диагностика специальных свойств, непосредственно связанных с деятельностью менеджера.....	65
4.1. Стиль и ролевая направленность деятельности менеджера	65
4.2. Синдром эмоционально-психологического профессионального «выгорания» и его диагностика	68
Глава 5. Диагностика особенностей мыслительной сферы	71
5.1. Когнитивные стили мышления.....	72
Литература.....	80

Введение

Каждый менеджер стремится к повышению эффективности своей деятельности и укреплению авторитета. Поэтому он заинтересован в такой информации, которая дала бы возможность узнать свои особенности в сравнении с другими, более эффективно использовать свои положительные и нейтрализовать отрицательные качества. Руководитель, кроме того, заинтересован в аналогичной информации о своих подчиненных. Информацию подобного рода позволяют получить специальные, прежде всего психологические, исследования. В США и Западной Европе, а в последние годы и в России получает распространение ассесмент-центр – метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик для изучения реального рабочего поведения и потенциала сотрудников фирмы с учетом особенностей требований конкретных должностей (см.: Практикум по психологии менеджмента). Эта оценка производится с помощью следующих трех групп методов.

1. Методы анализа прошлого поведения – интервью, тесты стиля профессионального поведения и решения, экспертные оценки коллег.

2. Собственно психодиагностические методы исследования индивидуальных особенностей: личностные тесты, тесты интеллекта, интересов, достижений, которые позволяют составить более или менее вероятный прогноз будущего поведения человека.

3. Методы исследования актуального поведения в реальной деятельности и в специально созданных условиях тренинга: наблюдения и экспертные оценки.

В результате исследований было выявлено, что на эффективность деятельности работника влияет ряд факторов, которые хотя бы частично могут быть выявлены с помощью психодиагностических методов (см.: Магура М.И., Курбатова М.Б., 2003). Рассмотрим некоторые из них.

1. Некоторые профессии предъявляют повышенные требования к уровню развития тех или иных *способностей* – определенных форм восприятия, а также некоторых других индивидуальных характеристик: скорости реакции, объему и распределению внимания, координации движений, объему памяти, интеллекту, эмоциональной устойчивости. Профессия менеджера не предъявляет экстремальных требований к какой-либо способности, хотя, безусловно, менеджер должен быть внимательным, иметь хорошую память, обладать достаточно высоким уровнем интеллекта и эмоциональной устойчивостью.

2. *Личностные и деловые качества.* Личностные ценности, ответственность, исполнительность, настойчивость, инициативность и др. – эти качества, обычно вполне сформированные у взрослых людей, во многом определяют успешность менеджера. Значительная часть личностных качеств может быть определена с помощью специального тестирования. Некоторые деловые качества более достоверно выявляются только с помощью экспертной оценки или наблюдения при проведении тренингов и деловых игр.

3. *Мотивация* – наиболее значимые потребности и ценности работника, которые удовлетворяются (или не удовлетворяются) в процессе работы в данной

организации, а также заинтересованность в сохранении своего рабочего места – также влияет на эффективность работы. Сведения о мотивации могут быть получены с помощью тестирования и интервью.

4. *Отношения с другими сотрудниками данной фирмы* – руководителями, подчиненными, товарищами по работе – оказывают влияние, как на эффективность самой работы, так и на ее экспертную оценку. Соответствующая информация может быть получена с помощью интервью и частично тестирования личностных качеств, таких, как общительность и стиль общения.

5. Другие важные факторы эффективности работы, которые анализируются в ассесмент-центре с помощью интервью, экспертных оценок, анализа документов и других методов, – *понимание своей рабочей роли, трудовая этика и мораль, профессиональные знания и навыки, состояние здоровья, отношение к работе сотрудника в данной фирме со стороны членов его семьи и знакомых.*

Однако результативность консультативной деятельности психологов может оказаться гораздо ниже ожидаемой, поскольку обычно менеджеры, особенно руководители, весьма неохотно соглашаются на проведение тестирования (даже психологом), не говоря уже о работниках кадровых служб. В то же время у всех существует потребность иметь объективную информацию о себе.

Разрешить это противоречие возможно посредством исследования самооценки с помощью психодиагностических тестов. Самооценка, являясь источником критической информации, способствует активизации самовоспитания и саморазвития, позволяя более целенаправленно использовать и при необходимости корректировать личные качества, избавиться от чувства неизвестности и постепенно преодолеть психологический барьер по отношению к тестам.

Благодаря тестированию менеджер имеет возможность:

- сравнить себя, т.е. некоторые свои качества и личностные особенности, с аналогичными характеристиками «идеального» руководителя, а также других людей и определить, что даст возможность наметить ориентиры для самосовершенствования;

- выявить и более эффективно использовать свои положительные качества, что формирует уверенность в себе.

Специальные исследования психологов и опросы экспертов показали, что **основные личностные факторы, способствующие деловому успеху**, таковы (располагаются по степени важности).

1. Преобладание мотивации достижения, четкое представление о своих целях, желание добиться успеха и как следствие - активность, инициативность, раскованность, настойчивость.

2. Определенный уровень интеллекта, адекватная самооценка, предприимчивость, умение анализировать ситуацию и предвидеть ее развитие.

3. Сочетание противоположных морально-нравственных качеств: отсутствие морально сдерживающих стереотипов и умение подчиняться правилам, эгоистичность и альтруизм и т.п.

4. Саморегуляция поведения в различных ситуациях, способность выбрать адекватную линию поведения, в том числе быстрота реакции и находчивость.

5. Хорошо развитые коммуникативные способности – умение общаться, нравиться, убеждать.

6. Соответствующие профессиональные навыки и знания, умение и желание постоянно учиться, профессиональное творчество, коммерческая хватка.

Эти группы психологических качеств являются профессионально важными для менеджеров.

Ниже приводится ряд тестов-опросников, предназначенных для диагностики или самодиагностики некоторых качеств индивидуальной структуры мотивации, а также принципов организации поведения и решения специфических проблем, важных для менеджера. Те же или аналогичные методы применяются и в работе ассесмент-центра. Выбор методик не является случайным: каждая из них базируется на определенной психологической теории и используется в практике кадрового менеджмента.

Глава 1. Типы личности и поведения

1.1. Типология личности и выбор профессии

Работа менеджера разнопланова. Для нее характерны кратковременность, разнообразие, фрагментарность действий при постоянстве цели. Успеха в этой деятельности могут достичь самые разные люди, однако каждому человеку необходимо правильно выбрать индивидуальный стиль, в зависимости от особенностей своей личности.

Существует очень много теорий и соответственно типологий личности. Одну из типологий предложил американский психолог Дж. Холланд (см.: Практикум по психологии менеджмента..., 2001). Она может быть использована при выборе профессии и определении индивидуального стиля профессионального поведения.

Согласно типологии личности Дж. Холланда, существует шесть психологических типов людей: реалистичный, интеллектуальный, социальный, конвенциональный (стандартный), предприимчивый, артистический. Каждый тип характеризуется определенными особенностями темперамента, характера и т.д. В связи с этим определенному психологическому типу личности соответствуют профессии, в которых человек может достичь наибольших успехов.

1. Реалистичный тип. «Мужской» тип. Хорошо развиты невербальные способности, моторные навыки, пространственное воображение (в частности, чтение чертежей). Обладает высокой эмоциональной стабильностью, ориентирован на настоящее. Предпочитает заниматься конкретными объектами и их использованием. Выбирает занятия, требующие моторных навыков (постоянное движение), ловкости. Отдает предпочтение профессиям с конкретными задачами: механик, водитель, инженер, агроном и т.п. Имеет шансы добиться успеха в таких областях, как физика, экономика, кибернетика, химия, спорт. Может быть хорошим организатором.

2. Интеллектуальный тип. Структура интеллекта гармонична: развиты как вербальные, так и невербальные способности. Характерны аналитический ум,

независимость и оригинальность суждений. Преобладают теоретические и эстетические ценности. Ориентируется на решение интеллектуальных творческих задач. Чаще выбирает научные профессии. Характеризуется высокой активностью, но в деятельности на общение не настроен. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: математика, география, геология, творческие профессии. Может быть хорошим аналитиком, разработчиком программ и планов, но мало пригоден для текущего руководства людьми или продаж.

3. *Социальный тип.* В структуре интеллекта выражены вербальные способности. Отличается выраженными социальными умениями, в том числе общаться, стремлением к лидерству, потребностями в многочисленных социальных контактах. Независим от окружающих, с успехом приспосабливается к обстоятельствам. Эмоционален и чувствителен. Отличается стремлением поучать и воспитывать окружающих, способностью к сопереживанию и сочувствию. Наиболее предпочитаемые сферы деятельности: психология, медицина, педагогика. Может организовывать работу сотрудников и сам работать с клиентами, вести переговоры, организовывать рекламные кампании и т.п.

4. *Конвенциональный тип.* Чаще преобладают невербальные (особенно счетные) способности. Отдает предпочтение структурированной деятельности, работе по инструкции, определенным алгоритмам. Имеются способности к переработке конкретной, рутинной (цифровой) информации. Подход к проблемам носит стереотипный характер. Черты характера: консерватизм, подчиненность, зависимость. Слабый организатор и руководитель. Наиболее предпочтительны такие специальности, как бухгалтер, финансист, товаровед, экономист, делопроизводитель, машинистка, канцелярский служащий. Эффективно работать с клиентами может только тогда, когда требуется точное и тщательное оформление документов. Не успешен в видах деятельности, требующих общения и принятия решения «по ходу дела», – в переговорах, продажах и т.п.

5. *Предприимчивый тип.* В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Выбирает цели и задачи, позволяющие проявить энергию, импульсивность, энтузиазм. Черты характера: стремление к лидерству, потребность в признании, предприимчивость, некоторая агрессивность. Предпочитает задачи, связанные с руководством, личным статусом. Не нравятся занятия, требующие усидчивости, большого труда, моторных навыков, концентрации внимания. Эти особенности наиболее плодотворно реализуются в таких профессиях, как дипломат, репортер, менеджер, брокер. Человек такого типа может организовать что угодно и кого угодно, но для длительного стабильного успеха ему нужна помощь аналитиков и специалистов в конкретных областях, чтобы правильно выбрать направление и цели деятельности.

6. *Артистический тип.* В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Хорошо развиты восприятие и моторика. В отношениях с окружающими опирается на свое воображение и интуицию. Присущ эмоционально сложный взгляд на жизнь. Черты характера: независимость в принятии решений, гибкость, оригинальность мышления. Обычно не живет по правилам и традициям. Предпочитает занятия творческого характера: музицирование, рисование, деятельность в области гуманитарных наук. Обычно любит и умеет общаться.

Наиболее предпочтительные сферы деятельности: история, филология, искусство. Такие люди редко выбирают профессию менеджера и еще реже добиваются в ней успеха, за исключением, возможно, специфических областей, непосредственно связанных с искусством.

Опросник Дж. Холланда

Инструкция: «Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете работать по любой специальности. Однако, если бы вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы вы предпочли? Обведите кружком выбранный вами ответ в регистрационном бланке».

1а	1б	2а		2б	3а
3б	4а		4б	5а	5б
6а			6б	7а	
	7б	8а			8б
9а		9б	10а	10б	11а
	11б	12а	12б	13а	
13б	14а	14б	15а		15б
16а	16б	17а		17б	18а
18б	19а		19б	20а	20б
21а			21б	22а	
	22б	23а			23б
24а		24б	25а	25б	26а
	26б	27а	27б	28а	
28б	29а	29б	30а		30б
31а		31б	32а	32б	
	33а	33б	34а		34б
35а	35б	36а		36б	37а
37б	38а		38б	39а	39б
40а			40б	41а	
	41б	42а			42б

Текст опросника

- | | |
|---|--|
| 1а. Инженер-технолог | 1б. Конструктор |
| 2а. Завуч по внеклассной работе | 2б. Председатель профсоюзного комитета |
| 3а. Дизайнер | 3б. Чертежник |
| 4а. Ученый-химик | 4б. Бухгалтер |
| 5а. Политический деятель | 5б. Писатель |
| 6а. Повар | 6б. Наборщик |
| 7а. Адвокат | 7б. Редактор научного журнала |
| 8а. Воспитатель | 8б. Художник по керамике |
| 9а. Вязальщик | 9б. Санитарный врач |
| 10а. Нотариус | 10б. Снабженец |
| 11а. Переводчик художественной литературы | 11б. Лингвист |
| 12а. Педиатр | 12б. Статистик |
| 13а. Заведующий магазином | 13б. Фотограф |
| 14а. Философ | 14б. Психиатр |

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 15а. Оператор ЭВМ | 15б. Карикатурист |
| 16а. Садовник | 16б. Метеоролог |
| 17а. Учитель | 17б. Командир отряда |
| 18а. Художник по металлу | 18б. Маляр |
| 19а. Гидролог | 19б. Ревизор |
| 20а. Заведующий хозяйством | 20б. Дирижер |
| 21 а. Инженер-электронщик | 21б. Секретарь-машинистка |
| 22а. Главный зоотехник | 22б. Зоолог |
| 23а. Спортивный врач | 23б. Фельетонист |
| 24а. Водитель троллейбуса | 24б. Медсестра |
| 25а. Копировщик | 25б. Директор |
| 26а. Архитектор | 26б. Математик |
| 27а. Работник детской комнаты милиции | 27б. Счетовод |
| 28а. Председатель колхоза | 28б. Агроном-семеновод |
| 29а. Биолог | 29б. Офтальмолог |
| 30а. Архивариус | 30б. Скульптор |
| 31а. Стенографист | 31б. Логопед |
| 32а. Экономист | 32б. Заведующий магазином |
| 33а. Научный работник музея | 33б. Консультант |
| 34а. Корректор | 34б. Критик |
| 35а. Радиооператор | 35б. Специалист по ядерной физике |
| 36а. Врач | 36б. Дипломат |
| 37а. Актер | 37б. Телеоператор |
| 38а. Археолог | 38б. Эксперт |
| 39а. Закройщик-модельер | 39б. Декоратор |
| 40а. Часовой мастер | 40б. Монтажник |
| 41а. Режиссер | 41б. Ученый |
| 42а. Психолог | 42б. Поэт |

Обработка и анализ результатов

В регистрационном бланке подсчитывается количество отмеченных ответов по каждому столбцу в отдельности. Полученные числовые значения характеризуют выраженность определенного типа личности по классификации Дж. Холланда:

- 1-й столбец – реалистичный тип;
- 2-й столбец – интеллектуальный тип;
- 3-й столбец – социальный тип;
- 4-й столбец – конвенциальный тип;
- 5-й столбец – предприимчивый тип;
- 6-й столбец – артистический тип.

Наибольшая сумма, набранная человеком в том или ином столбце, свидетельствует о том, что в его характере больше черт, свойственных данному типу личности. Если две какие-либо суммы равны (или различаются не более чем на 3 балла), то, вероятно, эти типы в равной степени выражены в характере человека.

1.2. Социально-психологические типы личности

Интенсивные исследования психологической типологии К. Юнга, предпринятые И. Бриггс-Майерс и Кэтрин Бриггс, Д. Кейрси, Д. Тигер и Б. Бэррон-Тигер, привели к созданию ряда тестовых методик. В настоящее время появилось новое научное направление в этой области под названием «соционика». Основателем этого нового научного направления стала Аушра Аугустинавичуте из Литвы. Соционику можно охарактеризовать как информационную психологию общения. Творчески переработав концепцию К. Юнга о психологических типах, проявляющихся в особенностях поведения и в условиях соответствующей деятельности личности, Аугустинавичуте разработала свою систему из 16 моделей (типов) информационного метаболизма (ИМ), позволяющую прогнозировать развитие отношений между людьми. В настоящее время соционика пользуется огромной популярностью во многих странах мира.

Соционика для непосвященных – достаточно сложное научное направление и требует серьезного подхода к изучению ее основ. Однако для определения социотипа личности можно воспользоваться достаточно простым цифровым тестом в разработке В. Мегеля и А. Овчарова.

Тест Мегеля – Овчарова

Инструкция. Ниже представлены объединенные попарно восемь кратких фрагментарных описаний характеристик социотипов. Прочтите внимательно эти характеристики. Из первой пары фрагментов выберите ту характеристику, которая вам соответствует. Запишите порядковый номер характеристики. То же самое сделайте из второй пары описания характеристик (3 и 4-й фрагменты), третьей пары (5 и 6-й фрагменты) и четвертой пары (7 и 8-й фрагменты). У вас получится четырехзначное число. Это число соответствует определенному социотипу (16 социотипов *см. на стр. 12*).

Опросник

1. Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова и меняется только по определенным причинам. Вы последовательны в работе, все доводите до конца. Решения принимаете взвешенно и не любите их менять. Вам легко придерживаться установленных правил.

2. Ваша работоспособность зависит от настроения, которое может меняться без видимых причин. Периоды подъемов сменяются спадом активности. Вы часто действуете без подготовки, рассчитывая на везение. Вам трудно подчиняться строгим графикам и инструкциям.

3. Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Ставите разум выше чувств, объективно судите о людях независимо от симпатий и антипатий. Предпочитаете не обсуждать темы личной жизни – как своей, так и чужой.

4. Вы склонны идти на компромиссы в делах ради хороших отношений. Избегаете ссор. Вас интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Стараетесь сделать людям приятное. Учтивы.

5. Вы реалист, не любящий пустых фантазий, практичны, уверены в себе. Предпочитаете не расплываться на несколько дел сразу. Тщательно занимаетесь

одним. Многие вещи любите делать своими руками, проверяете результаты сделанного вами и другими.

6. Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне. Склонны к колебаниям и сомнениям, не всегда уверены в себе, рассеянны. Больше тяготеете к теории, чем к практике.

7. Вы осмотрительны, сдержанны, мало инициативны в общении, недоверчивы к новым людям. Контролируете себя в споре, чтобы не сказать лишнее.

8. Вы легко сходитесь с новыми людьми. Вам легче понять другого, чем себя. Вы непринужденны, откровенны, импульсивны. Часто склонны к риску и опрометчивости, несдержанны.

Также свой социотип можно определить по **тесту Тигера**.

Инструкция. В таблице подсчитайте общее количество отмеченных вами характеристик в каждой колонке и запишите полученный результат в графе «Итого». Из парных колонок выберите номер той, где большее количество баллов. Полученный четырехзначный номер соответствует вашему социотипу.

Решающий (1) или воспринимающий (2)		Логик (3) или эмоциональный, этик (4)	
дисциплина решать	раскрепощенность «поживем – увидим»	объективный непреклонный справедливый	субъективный мягкосердечный гуманный
управлять определенный план	адаптироваться ориентировочный	аналитический беспристрастный	чуткий причастный
организованный ригидный	импровизация импульсивный	критичный твердость	доброжелательный убеждение
<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>
Сенсорный (5) или интуитивный (6)		Интроверт (7) или экстраверт (8)	
настоящее конкретный буквальный земной	будущее общий фигуральный «парящий в облаках»	замкнутый спокойный тихий	общительный оживленный шумный
факт практичность поиск новых возможностей	фантазия оригинальность поиск скрытого смысла	ориентированный внутри себя, предпочитающий слушать, ограниченные связи, предпочитающий переживать в себе	ориентированный на внешний мир, предпочитающий говорить, обширные связи, предпочитающий высказываться вслух
<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>
<i>Ваш психологический портрет:</i>			

Социотипы

1357 – Максим Горький	1457 – Драйзер
1358 – Штирлиц	1458 – Гюго
1367 – Робеспьер	1467 – Достоевский
1368 – Джек Лондон	1468 – Гамлет
2357 – Габен	2457 – Дюма
2358 – Жуков	2458 – Наполеон
2367 – Бальзак	2467 – Есенин
2368 – Дон Кихот	2468 – Гексли

Краткая характеристика *типов темперамента по Кейрси* сводится к следующему.

Эпиметей: характерным являются чувство долга, стремление занять достойное место в определенной социальной структуре общества (Драйзер, Максим Горький, Гюго, Штирлиц).

Дионисий: свобода, спонтанность реакций, стремление следовать собственным желаниям, импульсивность (Дюма, Габен, Наполеон, Жуков).

Прометей: дух научного поиска, стремление к власти над законами природы (Робеспьер, Бальзак, Дон Кихот, Джек Лондон).

Аполлон: стремление быть самим собой, иметь ценность в собственных глазах (Есенин, Гексли, Достоевский, Гамлет).

Эпиметей. Ни один лидер не способен сравняться с этим сенсорно-решающим (СР) руководителем в сфере, где важно учесть многочисленные существенные подробности и детали технологии, где от точного выполнения выработанных годами последовательных операций зависит успех предприятия. Жесткость Эпиметея в ряде случаев может стать основой стабильности, плановости и надежности. Более надежного партнера, чем СР, не следует даже пытаться искать. Слово СР – закон, и все операции будут исполнены точно и в срок, как было спланировано по предварительной договоренности. В системе, где безраздельно господствует СР-лидер, ценится усердный труд по графику, без рывков и авралов. Однако в системе, где СР-лидеру не удается найти себе помощников в лице ИЛ, ИЭ и ИВ (каждого для работы в соответствующей «нише»), с печальным постоянством процветает бюрократизм, возрастают бумажные потоки, графики и планы становятся важнее эффективности. Предприятие замирает, несмотря на несомненное напряжение сил всех сотрудников, «усердно гоняющих волны по бескрайнему бумажному морю».

Избежать подобных опасений можно, подобрав себе подходящих заместителей из более «гибких» типов и смирившись с тем, что для развития организации необходима не только надежность, но и разумный риск, связанный с жизненно важными переменами и изменениями стратегических направлений в деловом мире.

Дионисий – сенсорно-воспринимающий тип (СВ). Наиболее яркой чертой СВ является способность жить, руководствуясь принципом «здесь и сейчас». Способности СВ-лидера становятся неоценимыми в ситуациях, где необходимо мгновенно реагировать на следующие одно за другим изменения, где деятельность осуществляется в атмосфере риска и опасности, когда успех организации зависит от безупречной точности действий. СВ-лидеры незаметны в ситуациях, когда организация страдает из-за разросшегося бюрократического аппарата; или слишком усложнившихся межличностных отношений, отягощающих систему и делающих ее неэффективной. В таком случае, мгновенно оценив обстановку, ориентируясь лишь на критерий целесообразности, лидер СВ хладнокровно отстраняет от занимаемых должностей тех, кто тормозит развитие организации. На их место назначаются новые люди, и путем жесточайшего контроля за материальными средствами и ресурсами СВ возвращает систему к жизни. Свои способности наиболее полно СВ-лидеры раскрывают, работая в службе безопасности, вооруженных силах, профессиональном спорте или в составе специальных поисково-спасательных команд.

Однако сильные в одних условиях стороны темперамента лидера СВ в других условиях оказываются источником проблем. Пунктуальное следование детально проработанному плану действий – непосильная задача для СВ. Рутинная обыденная деятельность выше их сил. Научные теоретические разработки с много часовой работой в лабораториях или за письменным столом и практически полным отсутствием импульсивной деятельности – неподходящее занятие для СВ. За невнимательное отношение к букве закона и теоретическим закономерностям иногда приходится дорого платить.

Настолько же неуважительным СВ может быть и в области межличностного общения. Немногословные, сориентированные на безупречность действий, СВ не позволяют себе вникнуть в сложную и порой противоречивую область духовной жизни своих коллег. У Дионисия просто для этого нет времени.

При полном доминировании СВ организация может страдать из-за отсутствия научно обоснованного, детально разработанного и пунктуально реализуемого плана развития. Лидеру СВ следует обратить особое внимание, проявить терпимость к деятельности людей, обеспечивающих планомерное развитие возглавляемой им организации. Это становится возможным, если среди заместителей СВ есть хотя бы один ИЛ – руководитель научного отдела, СР – кадровик и начальник планового отдела, и ИЭ – организатор деловых взаимоотношений между всеми отделами и между сотрудниками внутри каждого из них.

Прометею – интуитивному логику (ИЛ) – свойственно стремление разрабатывать концепции развития возглавляемой им организации. Архитектура и дизайн – вот достойное занятие для ИЛ. Технология, в том числе и в менеджменте, наличие «ноу-хау», в которых можно проявить, свой интеллект, – обязательные требования, предъявляемые к собственному делу лидером ИЛ. Сложность регулируемой системы не пугает его. Он всегда готов

отстоять верность принципов против любого числа оппонентов любого ранга.

ИЛ-лидеру несвойственно выражать благодарность за безупречно выполненную работу. В основном это объясняется тем, что он не желает согласиться с иными, отличными от его критериев, оценками собственного труда. ИЛ-лидеру следует избавиться от никому не нужного тщеславия и достойно поощрять сотрудников за хорошо выполненную работу.

ИЛ-лидер лучше всего чувствует себя в качестве менеджера в организации, сориентированной больше на результат, чем на процесс. Прометей наделен способностью обобщать и сводить воедино идеи разных людей.

Аполлон – интуитивно-эмоциональный тип (ИЭ) – как член коллектива создает дружескую атмосферу в организации. Ни одному из представителей других типов не дана способность превращать бизнес в удовольствие, этой способностью обладает ИЭ-лидер. Гибкость, мастерство перевоплощения позволяют лидерам ИЭ создавать атмосферу взаимопонимания и искренней заинтересованности в проблемах каждого из сотрудников.

Характеристика социотипов

Эпиметей (СР)

1. Драйзер (ЭСІР) – эмоционально-сенсорный интроверт, решающий («охранитель»). Это эмоциональный человек, но предпочитает не демонстрировать свои эмоции, сохраняет дистанцию в общении, редко идет на откровенность даже с близкими людьми. Проблемы окружающих ставит выше своих собственных. Это преданные, ответственные люди, которым необходимо чувствовать себя полезными, видеть, что их помощь нужна, чем порой окружающие и злоупотребляют. Избегает ссор, неприятных людей, которые сделали ему зло. Часто считает, что мир испорчен нравственно и причина всех бед именно в этом. Волевой, требователен к себе и другим. Может длительное время находиться в напряжении (например, работать, учиться, ухаживать за престарелыми родителями, вести домашнее хозяйство и при этом выглядеть бодро, привлекательно). Экономный, бережливый, практичный.

Истинные возможности людей знает поверхностно, может подозревать их в чем-либо без всяких оснований. Плохо чувствует изменения в обществе, экономике. Нервничает перед важными мероприятиями и тогда плохо контролирует себя (не помнит, что куда положил).

Сдержан, спокоен, любит трудиться в одиночестве. Менеджеры всегда мечтают о таких организованных и надежных исполнителях, как ЭСІР, но обычно эксплуатируют их, оставляя в тени. Начатое дело ЭСІР стремится завершить к сроку, жертвуя даже своим временем и интересами.

2. Максим Горький (ЛСИР) – логико-сенсорный интроверт, решающий («попечитель»). Обладает деловой логикой, стремится все классифицировать, планировать, разрабатывать детали плана, анализировать подробности, выполнять работу планомерно, в срок. Не любит неясностей, неточностей, стремится все разложить по полочкам.

Это человек волевой, упорный, порой жесткий. Считает, что дисциплина и порядок очень важны, требует от других соблюдения порядка порой грубо и жестко. Умеет действовать быстро и четко, начатые дела доводит до конца. Но, устремляясь к конечной цели в погоне за практическими результатами, оставляет без внимания чувства и интересы исполнителей.

Плохо оценивает возможности людей, часто не знает, на что способны люди, поэтому проявляет осторожность, подозрительность, скрытность. Не любит ярких, необычных личностей. Под его руководством могут хорошо выполняться производственные планы, но не исследовательские работы. Стремится контролировать каждый вопрос, углубляясь в детали.

Это надежный и ответственный тип. Хорошо подходит для роли менеджера. Им движет ответственность, продуктивность и практический результат. Его ежедневные обязанности расписаны по пунктам, а в силу своей интроверсии он кажется сдержанным и холодным. Неплохо ладит с окружающими, умеет убеждать. Верен своему слову. Работа у ЛСИР стоит на первом месте, и только потом идут семейные и общественные обязанности. Отличается спокойствием и выдержкой, в конфликтных ситуациях проявляет твердость и самообладание. Среди лидеров этот социотип больше всего обнаруживается в охранных структурах и вооруженных силах. К примеру, в вооруженных силах ЛСИР составляют 30%, хотя среди населения – всего 6%. Чрезвычайно скупы на похвалу, даже там, где это необходимо.

3. Гюго (ЭСЕР) – эмоционально-сенсорный экстраверт, решающий («оптимист»). Стремится избегать неприятных встреч, плохого настроения, не допускать пессимизма. Доброжелателен, снисходителен, любезен. Трудности встречает с юмором. Хорошо чувствует настроение людей. Живет эмоциями, его эмоциональная «неистовость» может проявляться в публичном выступлении, пламенной любви. Обходителен, приветлив, но на грубость и хамство реагирует остро, дает отпор. Эстет. Одевается со вкусом. Семья у ЭСЕР – на первом месте. Ценит уют, эстетический интерьер.

Интуиция уязвима. Плохо улавливает скрытые общественные процессы, поэтому в определенном смысле наивен. Суетится, хватается за все подряд, хотя и ценит четкую организацию труда, распорядок. Внутренняя установка саморазвития: «Планируй все заранее».

Снисходительность и любезность – общий стиль жизни ЭСЕР, так же как и его качества как руководителя. Общителен, коммуникабелен. Щедрый на внешние проявления внимания. Большое значение придает четкой организации труда, расписаниям и внутреннему распорядку. Руководители, лидеры этого типа помнят дни рождения подчиненных и стремятся скрасить их работу приятными мелочами. Они любезны, учтивы с женщинами, знают, кого и как побуждать к деятельности, когда надо быть твердым, а когда необходимо не-

много уступить.

Их добротой, терпимостью, желанием избежать конфликтов иногда злоупотребляют окружающие. Лидер-ЭСЕР должен осознать, что разногласия и споры – в порядке вещей и что его будут больше уважать, если он «крепко удержит свое оружие, не переходя на чужую сторону ради мира». В стрессовых ситуациях ему нужна поддержка и лучше взяться за какую-нибудь срочную работу, чем думать о бедствиях.

4. Штирлиц (ЛСЕР) – логико-сенсорный экстраверт, решающий («администратор», «Шерлок Холмс», «прирожденный руководитель»).

У него деловая логика. Активный, практичный, во всем любит порядок, тщательно обдумывает, планирует, анализирует детали любого дела. Ему присущи высокая логичность, компетентность. Собирает, анализирует множество фактов. Прирожденный разведчик. Проявляет изобретательность. Внимателен к окружающим: все видит, слышит, замечает. Несколько консервативен, устойчив в привязанностях. С незнакомыми людьми сдержан, иногда даже холоден, но в кругу семьи может дать волю своим чувствам.

Прирожденный организатор. Умеет анализировать, выдвигать конкретные и четкие аргументы. В споре горяч, отстаивает свою точку зрения. Нетерпим к дезорганизующим факторам и неподобающему поведению более легкомысленных коллег, не может удержаться от критики и поручений: не то, не так, не в то время что-то сделано и т. п.

Дионисий (СВ)

5. Дюма (СЭИВ) – сенсорно-эмоциональный интроверт, воспринимающий («художник»). Его кредо: человек рожден, чтобы радоваться и наслаждаться жизнью. Ценит эстетические удовольствия, любит комфорт, уют, безупречный порядок на рабочем месте.

Хорошо чувствует настроение людей, умеет ими управлять. Если спор не имеет принципиального значения, уступает. Проявляет усилия над собой, если необходимо что-то сделать помимо желаний. Большая деловая активность СЭИВ не по плечу. На замечания по поводу своих деловых качеств обидчив, однако виду не подает и стремится к самоусовершенствованию: «Надо работать». У СЭИВ редкий дар общения с окружающими людьми, при этом он не имеет ни малейшей охоты каким-либо образом влиять на них, изменить их поведение или критиковать. Люди этого социума покладисты, добродушны, не торопятся принимать окончательные решения.

Склонны к чувству вины, даже в тех случаях, когда на них никакой ответственности не лежит. С участием относятся к неудачникам и повинным в каком-либо проступке. Руководить СЭИВ не стремится, предпочитает оставаться в тени. Среди основных достоинств СЭИВ-руководителей следует отметить умение поддерживать сотрудников, способность улаживать конфликты, возникающих на почве недостаточного взаимопонимания, благожелательное отношение к мнениям не только своих коллег по рангу, но и к мнениям своих подчиненных. СЭИВ-лидеру трудно сохранить дистанцию между собой и подчиненными, и этой его слабостью нередко пользуются. Однако всем, кто любит работать на свой лад, приятно и удобно трудиться под руководством тако-

го лидера. Рутинные, скучные дела, необходимость строго следовать инструкциям и наставлениям мучительны для СЭИВ, и он нередко становится объектом «проработки» по этому поводу со стороны вышестоящих по рангу руководителей.

6. Габен (СЛІВ) – сенсорно-логический интроверт, воспринимающий («мастер»). Настроен на уход от неприятных ощущений. Не переносит грубого обращения, особенно к детям. Имеет хорошую сенсорно-образную память. Любит эстетическую красоту. В работе упорен, никогда не занимается работой, которая не дает практических результатов. Изобретателен. Решения, которые принимает, являются результатом логического анализа. Отстаивает свое мнение. Чувства свои предпочитает скрывать, внешне выглядит спокойным, холодным, замкнутым, но может «взорваться», если его грубо обидят. Не любит скандалов, эмоциональных вспышек окружающих, старается удалиться от таких людей.

СЛІВ редко бывает правильно понятым, его значение обычно недооценивают. Предпочитает действовать, а не планировать. С большей охотой берется за дело, обещающее дать конечный результат, чем дает похоронить себя в бесконечных бюрократических дрязгах.

Отрицательно относится к теоретическим аспектам управления, иногда выражая это в резкой форме: «Делайте то, что вам приказано, и поменьше рассуждайте» (по отношению к своим подчиненным).

Сильной стороной СЛІВ является умение работать без посторонней помощи, способность самостоятельно справиться с любым заданием без контроля со стороны своих начальников. Гибкость позволяет ему легко приспособиться к незапланированным мероприятиям, встречам.

7. Наполеон (СЭЕВ) – сенсорно-эмоциональный экстраверт, воспринимающий («Цезарь», «политик»). Это уверенный, волевой лидер. Обладает высокой активностью к действию. Стремится расширить свое влияние на большой круг людей. Легко парирует замечания и колкости в свой адрес, действует быстро и решительно. Внимание и активность часто переключаются у него с одной области на другую. Стремится к осуществлению своей заветной цели. Умеет решать конкретные тактические задачи, тем не менее, не упуская из виду стратегические для достижения своей заветной цели. Отстаивает свои интересы и права, любит быть в центре внимания.

Чувствителен к эмоциональным отношениям людей, умеет манипулировать чувствами, располагать собеседника к себе, поддерживать хорошие отношения. От своего влияния на людей получает большое удовольствие. Напор своих чувств умеет демонстрировать, увлечь, повести за собой людей. В меру дипломатичен, но может склониться к авторитарности по отношению к оппонентам. Умело ухаживает за лицами противоположного пола. Среди людей этого типа встречаются прекрасные ораторы, писатели, поэты, политики (Цицерон, Л. Толстой, Пушкин, Цезарь, Байрон, М. Горбачев и др.).

Логика у СЭЕВ уязвима. Они склонны к волюнтаризму. Эмоциональные реакции могут брать у них верх над рациональными расчетами. СЭЕВ-лидер не любит, когда ему указывают на неразумность, нелогичность поведения,

может вспылить, прийти в бешенство.

Рабочей манере СЭЕВ свойственны энергичность, общительность, способность заниматься одновременно несколькими делами. Он помогает окружающим, если это необходимо, берется за любое дело, не теряя из виду общей и личной цели. Непредвиденные обстоятельства воспринимаются им как интересные новости, способные оживить ситуацию, и не повергают его в ужас. Сохраняет ясную голову, когда поджимают сроки и окружающие впадают в отчаяние. Именно он умеет найти нужное слово ободрения, чтобы ослабить напряженность. К сожалению, СЭЕВ не способен смотреть достаточно далеко вперед, его волнует, что происходит сегодня и здесь.

8. Жуков (СЛЕВ) – сенсорно-логический экстраверт, воспринимающий («Александр Македонский»). Это целеустремленный, практичный, волевой человек. Энергичный, решительный. Гибко реагирует на изменение ситуации. Ориентирован на решение больших задач, которые могут быть связаны с подавлением противника. Может проявлять жесткость и непримиримость, если люди из его окружения делают не то, что, по его мнению, нужно. Действует на основе логики анализа событий. Способен повести за собой людей, контролировать порядок и ход выполнения намеренного плана. Ему присущ прямой, объективно-логический, конкретный и безжалостный подход к жизненным явлениям. Сдержан в проявлениях эмоций, не любит говорить о своих чувствах, одергивает эмоциональных мечтателей, СЛЕВ-лидер ради правоты, победы идеи, реализации плана может пойти на человеческие жертвы, хотя в душе он человек не злой и не жестокий (к типу «Жуков» относились Ленин, Петр I, Ермак). Практичность, предприимчивость, деловитость, непредсказуемость поведения, способность «на скаку менять лошадей», если дело идет не так, как надо, позитивные качества СЛЕВ-лидера. Однако при определенных обстоятельствах эти качества могут быть проблематичными и вызвать, например, производственные конфликты.

Прометей (ИЛ)

9. Робеспьер (ЛИИР) – логико-интуитивный интроверт, решающий («ученый»). Обладает аналитическим мышлением, стремится во всем найти логику, построить модель, его интересуют общие закономерности, идеи, а не факты, ему присуща теоретико-научная направленность. И в работе, и в увлечениях проявляет стремление к порядку. Среди этого социотипа много философов, ученых (Гегель, Платон, Рерих, Курчатов, Сахаров, Кант и др.).

ЛИИР обладает интуицией, позволяющей глубоко проникнуть вглубь происходящих явлений, имеет высокие нравственные нормы. Справедлив. Плохо переносит волевое давление. Если не согласен с начальством, будет отстаивать свое мнение. Все свое время отдает интеллектуальному труду. Физическая работа его не утомляет. ЛИИР составляют малую долю населения, приходится удивляться тому влиянию, которое они оказывают на научную и практическую жизнь. Их ясный ум позволяет сразу охватить проблему в целом и наметить конкретный путь ее решения, чтобы занять лидирующее положение. Вследствие этого они быстро продвигаются по службе, стремятся занять руководящее положение. Склонны к нововведениям.

К слабой стороне ЛИР относятся его недоверие, подозрительность, что может привести к конфликтам и противоречиям в возглавляемой ЛИР-лидером организации. Однако его вклад в деятельность любой организации трудно переоценить. Стремление добиться успеха во что бы то ни стало открывает ему путь на вершины иерархической лестницы в руководстве.

10. Бальзак (ЛИВ) – логико-интуитивный интроверт, воспринимающий («созидатель»). Может предчувствовать, предсказывать будущее, хорошо чувствует развитие событий, хотя и склонен к пессимистическим прогнозам и скептицизму. ЛИВ-лидер отличается деловой логикой, работоспособностью, упорством, настойчивостью и разнообразных областях деятельности. Осторожен при принятии решений. Не любит разбрасываться деньгами. Умеет заботиться об уюте, здоровье. Эмоции старается не проявлять, имеет беспристрастный вид. Плохо чувствует эмоциональные состояния людей, поэтому может проявить бестактность во взаимоотношениях. Высокий уровень интеллекта позволяет ЛИВ-лидеру «генерировать» идеи. Хладнокровие и замкнутость, склонность к отвлеченным рассуждениям, недостаточная общественная активность (например, нежелание участвовать в общих вечеринках, коллективных мероприятиях и т.п.) могут создавать ему дополнительные трудности на работе. Порой его упрекают в рассеянности, в том, что он отвлекается от выполнения своих прямых обязанностей.

11. Дон Кихот (ЛИЕВ) – логико-интуитивный экстраверт, воспринимающий («новатор»). Дон Кихоту-ЛИЕВ присущи чутье, догадки при решении разнообразных задач, способность распознавать людей. Его привлекает все новое, необычное, он любит размышлять глобально. Любознателен, много читает. Из-за своего постоянного интуитивного «погружения» бывает рассеянным (забывает вещи, не замечает знакомых, проезжает свою остановку в транспорте и т. п.). ЛИЕВ обладает теоретической логикой, что позволяет ему анализировать информацию, выделять причины и следствия, строить новые теории. Пониженная эмоциональная чувствительность приводит к тому, что он плохо чувствует отношение к себе окружающих. Из-за этого его слова и поведение иногда могут быть неуместными, «недипломатичными». С незнакомыми людьми сдержан и официален. Выглядит спокойным и расслабленным, однако в трудных условиях мобилизуется, проявляет волю и решительность. К людям старается быть объективным. Энергичен, унынию не подвержен, к решению задач относится творчески. Однако при неудачах чаще стремится переключиться на что-нибудь другое, чем продолжить начатое дело. ЛИЕВ-лидеров высоко ценят за энтузиазм и интеллектуальную проницательность. Их непреклонный характер чаще всего воспринимается как неотъемлемая часть мужественности, однако нетерпимость к рутине и непредсказуемость поведения могут вызвать некоторые проблемы во взаимоотношениях в коллективе. Неуемное стремление к самосовершенствованию и совершенствованию окружающих, неутомимость, ненасытная жажда улучшений и нововведений могут утомить коллег и подчиненных. Этому способствуют и свойственные ЛИЕВ резкие перепады настроения: в одно мгновение он может из предприимчивого превратиться в подавленного, неуверенного, не поддающегося никаким уте-

шениям. Результатом этого может быть лишь наполовину выполненное дело либо полнейшая неудача, и он окажется во власти сомнений относительно своих профессиональных обязанностей.

12. Джек Лондон (ЛИЕР) – логико-интуитивный экстраверт, решающий («бизнесмен», «природный лидер»). Любую задачу ЛИЕР рассматривает с точки зрения делового практицизма. Имеет конкретное мышление, опирается на факты. Способен к стратегическому планированию, умеет видеть всю картину в целом, направление развития событий, перспективы. Способен на оправданный риск. Подходит для опасных, рискованных профессий (каскадер, милиция, налоговая полиция и т. п.), бизнеса. Увлекается крупномасштабными делами. Все заранее планирует, даже отдых. Свои обещания, как правило, сдерживает. С людьми любит шутить, острить, если с чем-либо не согласен, подает возмущенные реплики. Нетерпелив, резок, прямолинейно критикует других, порой высокомерен. ЛИЕР – прирожденный лидер, его энергия направлена вовне, ориентирована на людей, ему присуща высокая социальная активность, способность к стратегическому планированию. Нетерпимость к тем, кто смотрит на вещи иначе, чем он, нередко рассматривается окружающими как раздражительность, гнев. ЛИЕР не останавливается ни перед какими трудностями, гордится своей независимостью и способностью извлекать ощутимую пользу из житейского опыта. Нетерпим к медлительным и нерешительным людям, порой кажется, что он проявляет высокомерие и бесчувственность к окружающим, побуждая их к отпору. Одно из его достоинств заключается в том, что, обнаружив свою ошибку, обрушивается на себя с той же прямоотой и надменностью, с которой критиковал других.

Аполлон (ИЭ)

13. Есенин (ИЭИВ) – интуитивно-эмоциональный интроверт, воспринимающий. Интуитивен, хорошо чувствует надвигающуюся опасность, делает попытки избежать ее. Долго помнит отрицательные переживания прошлого, размышляет о себе, стремится понять себя, увлекается новейшими теориями. Мягкая мечтательность приводит к тому, что он никогда не спешит. Эмоции и чувства проявляются у него достаточно заметно, хотя ведет себя с людьми учтиво, мягко. Однако в своей семье может быть капризным, несдержанным, бурно ругаться. Чаще всего предпочитает согласиться, уступить, промолчать – лишь бы не ссориться. Старается никого не принуждать, не наказывать. Эмоционально восприимчив к искусству.

ИЭИВ самостоятельно инициативы в физическом труде не проявляет, делает это в случае необходимости или когда его попросят. Чувствует себя достаточно хорошо, если работа интересует его, увлекает. Но иногда интерес к работе падает, и начатую работу он может вообще забросить. Податлив, может приноровиться к самым разнообразным условиям.

Если ИЭИВ видит, что его коллега работает кое-как, ему это безразлично, его уровень интроверсии препятствует открытым столкновениям и выяснениям отношений, он избегает конфликтов. Но если их не удастся избежать, то ИЭИВ приходит в недоумение от интенсивности своих переживаний и неожиданности решений. ИЭИВ-руководитель умеет превращать подчиненных в сво-

их преданных сторонников, получающих от него щедрую поддержку. Каждое предложение подчиненных будет выслушано им со вниманием. Не следует забывать, что интровертно-чувствительная сторона ИЭВ никогда ничего не забывает и не прощает, тогда как подвижная интуитивно-воспринимающая сторона может оставаться по-прежнему добродушной и делать вид, что ничего не произошло. ИЭВ-руководитель благодаря своему уму, компетентности может успешно продвигаться по служебной лестнице, стремясь к самосовершенствованию, расширению сферы своей деятельности.

14. Достоевский (ИЭП) – интуитивно-эмоциональный интроверт, решающий («писатель»). Хорошо разбирается во взаимоотношениях людей, старается избегать конфликтов и ссор. Имеет бесконечное терпение. Никогда не скандалит, «отодвигается» от неприятных личностей, ведет себя с ними сухо, официально. Старается помочь людям в беде как морально, так и действиями. С детьми старается быть справедливым; если чувствует за собой вину, просит у них прощения. С людьми стремится установить теплые, дружеские отношения, может простить зло, причиненное ему. Интуитивно предчувствует назревающие конфликты между людьми, но надеется, что все само собой уладится. Считает главными положительными качествами в человеке его нравственность, моральные устои. Испытывает муки совести при отступлении от идеала. Иногда бывает «ходячей добродетелью», занудой-моралистом. Может быть прекрасным воспитателем, его мировоззрение характеризуется чувством любви к человеку. Среди этого типа много религиозных деятелей (Конфуций, Бердяев и др.). Порученную работу ИЭП выполняет старательно и надежно. Заботливый, ласковый ИЭП-мужчина порой не встречает понимания со стороны других мужчин, для которых нужды окружающих – не их забота. Повышенная эмоциональность и чувствительность не исключает у таких ИЭП-мужчин нервных и соматических расстройств. Для поддержания здоровья ИЭП может прибегать к медитации, разновидностям йога и т.п. Несомненные достоинства ИЭП – достаточно высокие умственные способности, творческое воображение, преданность своим внутренним идеалам, человечность. Справедливость, честность – за эти нравственные ценности они готовы бороться как в частной жизни, так и на работе. При выдвижении на соответствующую должность ИЭП следует учитывать не только положительные их стороны, но и негативные - усложнение самых простых вещей («из мухи могут делать слона»), чрезмерно глубокие переживания из-за любого замечания как в свой адрес, так и в адрес их подчиненных, уход в некоторых случаях в депрессию в результате того, что какой-либо из идеалов оказывается неосуществимым.

15. Гексли (ИЭВ) – интуитивно-эмоциональный экстраверт, воспринимающий («журналист»). Это прирожденный психолог, он чувствует способности и достоинства других людей, любит вдохновлять, восхищаться талантами людей, хорошо понимает мотивы и поступки коллег. Любит новизну, шутки, имеет много знакомых, демонстрирует дружелюбие, умеет управлять эмоциями, убеждать. Среди этого типа много журналистов, политиков, психологов. Логическим анализом не блещет, может расплыться по мелочам, упуская самое главное. Однако в любую деятельность может вносить возбуждение, энту-

зиязм, хотя порой это может выглядеть как легкомысленность.

ИЭЕВ-руководитель прекрасно справляется с основной задачей «двигать дело руками своих подчиненных», от которых зависит успех, достижение цели организации. Подчиненных предпочитает подбадривать, а не контролировать каждый их шаг.

16. Гамлет (ИЭЕР) – эмоционально-интуитивный экстраверт, решающий («актер»). Это человек интенсивных эмоций, выплескивающих наружу. Стремится быть в центре внимания. Хорошо чувствует эмоциональное состояние других, способен их убеждать. Хорошо прогнозирует события, действия знакомых ему людей. Хороший физиогномист. Дела обычно обрабатывает тщательно, доводит их до конца. Нетерпелив, к компромиссам не склонен, идет на обострение конфликта, бывает жестким, требовательным к семье. Перед принятием важного решения долго сомневается и колеблется.

Любит комфорт, но не умеет его организовать. Обостренно воспринимает замечания о своей внешности, манере одеваться. Его умение убеждать, уговаривать не имеет себе аналогов. ИЭЕР призван к тому, чтобы учить, вести, способствовать осуществлению планов. Экстраверсия направляет его внимание на окружающих, интуиция подсказывает вдохновляющий и убеждающий аргументы, чувствительность же служит барометром, отзывающимся на потребности людей, а решительность помогает правильно распределять усилия для решения назревших проблем. ИЭЕР – хороший психолог и прирожденный политик, но он становится совершенно невыносимым, когда его ценности ставятся под сомнение и тем более осмеиваются. Однако ИЭЕР предпочитает мирную обстановку и стремится содействовать этому.

Специфика *взаимоотношений* данных 16 социотипов представлена в книге Л.Д.Столяренко (Основы психологии, 1997. - С.194-215).

1.3. Методика диагностики типа поведенческой активности Л.И. Вассермана и Н.В. Гуменюка

Инструкция: «Внимательно прочтите каждый вопрос (утверждение) и выберите вариант ответа, соответствующий вашему поведению».

Текст опросника

1. Бывает ли вам трудно выбрать время, чтобы сходить в парикмахерскую?
 - 1) никогда;
 - 2) иногда;
 - 3) почти всегда.
2. У вас такая работа, которая «взбадривает» (стимулирует)?
 - 1) меньше, чем работа большинства людей;
 - 2) примерно такая же, как работа большинства людей;
 - 3) больше, чем работа большинства людей.
3. Ваша повседневная жизнь в основном заполнена:
 - 1) делами, требующими решения;

- 2) обыденными делами;
 - 3) делами, которые вам скучны.
4. Жизнь некоторых людей часто переполнена неожиданностями, не предвиденными обстоятельствами и осложнениями. Как часто вам приходится сталкиваться с такими событиями?
- 1) несколько раз в день;
 - 2) несколько раз в неделю;
 - 3) примерно раз в день;
 - 4) раз в неделю;
 - 5) раз в месяц или реже.
5. В случае, если вас что-то сильно гнетет, давит или люди слишком многого требуют от вас, вы:
- 1) теряете аппетит и/или меньше едите;
 - 2) едите чаще и/или больше обычного;
 - 3) не замечаете никаких существенных изменений в обычном аппетите.
6. В случае, если вас что-то гнетет, давит или у вас есть неотложные заботы, вы:
- 1) немедленно принимаете соответствующие меры;
 - 2) тщательно все обдумываете, прежде чем начать действовать.
7. Как быстро вы обычно едите?
- 1) я обычно заканчиваю есть раньше других;
 - 2) я ем немного быстрее других;
 - 3) я ем с такой же скоростью, как и большинство людей;
 - 4) я ем медленнее, чем большинство людей.
8. Ваши родные или друзья когда-либо говорили, что вы едите чересчур быстро?
- 1) да, часто;
 - 2) да, раз или два;
 - 3) нет, мне никто никогда этого не говорил.
9. Как часто вы делаете несколько дел одновременно, например едите и работаете?
- 1) я делаю несколько дел одновременно всякий раз, когда это возможно;
 - 2) я делаю это только тогда, когда не хватает времени;
 - 3) я делаю это редко или никогда не делаю.
10. Когда вы слушаете кого-либо и этот человек слишком долго не может закончить мысль, чувствуете ли вы желание поторопить его?
- 1) часто;
 - 2) иногда;
 - 3) почти никогда.
11. Как часто вы действительно «заканчиваете» мысль медленно говорящего, чтобы ускорить разговор?
- 1) часто;
 - 2) иногда;
 - 3) почти никогда.

12. Как часто ваши близкие или друзья замечают, что вы невнимательны, если вам говорят о чем-либо слишком подробно?

- 1) раз в неделю или чаще;
- 2) несколько раз в месяц;
- 3) почти никогда;
- 4) никогда.

13. Если вы говорите своим близким или друзьям, что приедете в определенное время, то, как часто вы опаздываете?

- 1) иногда;
- 2) редко;
- 3) почти никогда;
- 4) я никогда не опаздываю.

14. Бывает ли, что вы торопитесь к месту встречи, хотя времени еще вполне достаточно?

- 1) часто;
- 2) иногда;
- 3) редко или никогда.

15. Предположим, что вы должны с кем-то встретиться в условленное время, например, на улице, в вестибюле метро и т.д. и этот человек опаздывает уже на 10 минут, вы:

- 1) спокойно подождете;
- 2) будете прохаживаться в ожидании;
- 3) обычно у вас есть с собой книга или газета, чтобы было чем заняться в ожидании.

16. Если вам приходится стоять в очереди, например, в столовой, в магазине и т.п., то вы:

- 1) спокойно ждете своей очереди;
- 2) испытываете нетерпение, но не показываете этого;
- 3) чувствуете такое нетерпение, что это замечают окружающие;
- 4) решительно отказываетесь стоять в очереди и пытаетесь найти способ избежать потери времени.

17. Если вы играете в игру, в которой есть элемент соревнования (на пример, шахматы, домино, волейбол и т.п.), то вы:

- 1) напрягаете все силы для победы;
- 2) стараетесь выиграть, но не слишком усердно;
- 3) играете скорее для удовольствия, чем серьезно.

18. Представьте, что вы и ваши друзья (или сотрудники) начинаете новую работу. Что вы думаете о соревновании в этой работе?

- 1) предпочитаю избегать этого;
- 2) принимаю потому, что это неизбежно;
- 3) получаю удовольствие, так как это меня подбадривает и стимулирует.

19. Когда вы были моложе, большинство людей считали, что вы:

- 1) часто стараетесь и по-настоящему хотите быть во всем первым и лучшим;

- 2) иногда стараетесь и вам нравится быть во всем первым и лучшим;
 - 3) обычно вам хорошо так, как есть (обычно вы расслаблены);
 - 4) вы всегда расслаблены и не склонны соревноваться.
20. Чем, по вашему мнению, вы отличаетесь в настоящее время:
- 1) часто стараетесь (или по-настоящему хотите) быть во всем первым и лучшим;
 - 2) иногда стараетесь и вам нравится во всем быть первым и лучшим;
 - 3) обычно вам хорошо так, как есть (обычно вы расслаблены);
 - 4) вы всегда расслаблены и не склонны соревноваться.
21. По мнению ваших родных или друзей вы:
- 1) часто стараетесь (и по-настоящему хотите) быть во всем первым и лучшим;
 - 2) иногда стараетесь и вам нравится быть во всем первым и лучшим;
 - 3) обычно вам хорошо так, как есть (обычно вы расслаблены);
 - 4) вы всегда расслаблены и не склонны соревноваться.
22. Как оценивают ваши родные или друзья вашу общую активность?
- 1) недостаточная активность, медлительность; надо быть активнее;
 - 2) средняя; всегда есть какое-то занятие;
 - 3) сверхактивность, бьющая через край энергия.
23. Согласились бы знающие вас люди с тем, что вы относитесь к своей работе слишком серьезно?
- 1) абсолютно да;
 - 2) возможно, да;
 - 3) возможно, нет;
 - 4) абсолютно нет.
24. Согласились бы хорошо знающие вас люди, что вы менее энергичны, чем большинство людей?
- 1) абсолютно да;
 - 2) возможно, да;
 - 3) возможно, нет;
 - 4) абсолютно нет.
25. Согласились бы хорошо знающие вас люди с тем, что за короткое время вы способны выполнить большой объем работы?
- 1) абсолютно да;
 - 2) возможно, да;
 - 3) возможно, нет;
 - 4) абсолютно нет.
26. Согласились бы хорошо знающие вас люди с тем, что вы легко сердитесь (раздражаетесь)?
- 1) абсолютно да;
 - 2) возможно, да;
 - 3) возможно, нет;
 - 4) абсолютно нет.
27. Согласились бы хорошо знающие вас люди, что вы живете мирной и спокойной жизнью?

- 1) абсолютно да;
 - 2) возможно, да;
 - 3) возможно, нет;
 - 4) абсолютно нет.
28. Согласились бы хорошо знающие вас люди, что вы большинство дел делаете в спешке?
- 1) абсолютно да;
 - 2) возможно, да;
 - 3) возможно, нет;
 - 4) абсолютно нет.
29. Согласились бы хорошо знающие вас люди, что вас радует соревнование (состязание) и вы очень стараетесь выиграть?
- 1) абсолютно да;
 - 2) возможно, да;
 - 3) возможно, нет;
 - 4) абсолютно нет.
30. Какой характер был у вас, когда вы были моложе?
- 1) вспыльчивый и с трудом поддающийся контролю;
 - 2) вспыльчивый, но поддающийся контролю;
 - 3) вполне уравновешенный (не было проблем);
 - 4) почти никогда не сержусь (не выхожу из себя).
31. Каким вы представляете свой характер сегодня?
- 1) вспыльчивый и с трудом поддающийся контролю;
 - 2) вспыльчивый, но поддающийся контролю;
 - 3) вполне уравновешенный;
 - 4) почти никогда не сержусь (не выхожу из себя).
32. Когда вы погружены в работу и кто-либо (не начальник) прерывает вас, что вы обычно чувствуете при этом?
- 1) я чувствую себя вполне хорошо, так как после неожиданного перерыва работается лучше;
 - 2) я чувствую легкую досаду;
 - 3) я чувствую раздражение, потому что это мешает делу.
33. Если повторяющиеся прерывания в работе действительно вас разозлили, вы:
- 1) ответите резко;
 - 2) ответите в спокойной форме;
 - 3) попытаетесь что-то сделать, чтобы это предотвратить;
 - 4) попытаетесь найти более спокойное место для работы, если это возможно.
34. Как часто вы выполняете работу, которую должны закончить к определенному сроку?
- 1) ежедневно или чаще;
 - 2) еженедельно;
 - 3) ежемесячно или реже.
35. Работа, которую вы должны закончить к определенному сроку, как пра-

вило:

- 1) не вызывает напряжения, потому что привычно однообразна;
- 2) вызывает сильное напряжение, так как срыв срока может повлиять на работу группы людей.

36. Вы сами себе определяете сроки выполнения работы на службе и дома?

- 1) нет;
- 2) да, но только изредка;
- 3) да, весьма часто.

37. Качество работы, которую вы выполняете, к концу назначенного срока бывает:

- 1) лучше;
- 2) обычное;
- 3) хуже.

38. Бывает ли, что на работе вы одновременно выполняете два или не сколько заданий, делая то одно, то другое?

- 1) нет, никогда;
- 2) да, но не так часто;
- 3) да, постоянно.

39. Были бы вы удовлетворены возможностью оставаться на нынешней работе в следующем году?

- 1) да;
- 2) нет, мне хотелось бы добиться большего;
- 3) конечно нет, я делаю все, для того чтобы меня повысили, иначе я буду очень расстроен.

40. Если бы вы могли выбрать, то что бы вы предпочли:

- 1) прибавку к заработной плате без продвижения в должности;
- 2) продвижение в должности без существенного повышения зарплаты?

41. К концу отпуска вы:

- 1) хотите продлить его еще на недельку-другую;
- 2) чувствуете, что готовы вернуться к обычной работе;
- 3) вам хочется, чтобы отпуск кончился и вы могли вернуться к обычной работе.

42. Бывало ли так, что за последние три года вы брали меньше дней отпуска, чем положено?

- 1) да; 2) нет; 3) нет, никогда.

43. Бывает ли, что во время отпуска вы не можете перестать думать о работе?

- 1) да, часто;
- 2) да, иногда;
- 3) нет, никогда.

44. В последние три года вы получали какое-нибудь поощрение на работе?

- 1) никогда;
- 2) иногда;
- 3) часто.

45. Как часто вы приносите работу домой или изучаете дома материалы, связанные с работой?

- 1) редко или никогда;
 - 2) раз в неделю или реже;
 - 3) почти постоянно.
46. Как часто вы остаетесь на работе после окончания рабочего дня или приходите на работу в неурочное время?
- 1) на моей работе это невозможно;
 - 2) весьма редко;
 - 3) иногда (реже, чем раз в неделю);
 - 4) часто.
47. Вы обычно остаетесь дома, если у вас озноб или повышенная температура?
- 1) да;
 - 2) нет.
48. Если вы чувствуете, что начинаете уставать от работы, то вы:
- 1) некоторое время работаете менее активно, пока силы не вернуться к вам;
 - 2) продолжаете работать так же активно, несмотря на усталость.
49. Когда вы работаете в коллективе, другие ожидают от вас, что вы будете руководить?
- 1) редко;
 - 2) не чаще, чем от других;
 - 3) чаще, чем от других.
50. Вы записываете для памяти распорядок дня (что нужно сделать)?
- 1) никогда;
 - 2) иногда;
 - 3) часто.
51. Если кто-то поступает в отношении вас нечестно, вы:
- 1) прямо указываете ему на это;
 - 2) находитесь в нерешительности и поступаете в зависимости от обстоятельств;
 - 3) ничего не говорите об этом.
52. По сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу, вы прилагаете:
- 1) гораздо больше усилий;
 - 2) несколько больше усилий;
 - 3) примерно столько же усилий;
 - 4) немного меньше усилий;
 - 5) гораздо меньше усилий.
53. По сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу, вы чувствуете:
- 1) гораздо большую ответственность;
 - 2) несколько большую ответственность;
 - 3) примерно такую же ответственность;
 - 4) несколько меньшую ответственность;
 - 5) значительно меньшую ответственность.

54. По сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу, вы чувствуете необходимость торопиться:

- 1) гораздо больше;
- 2) несколько больше;
- 3) столько же;
- 4) несколько меньше;
- 5) гораздо меньше.

55. По сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу, вы:

- 1) значительно более аккуратны;
- 2) несколько более аккуратны;
- 3) примерно в такой же степени аккуратны;
- 4) несколько менее аккуратны;
- 5) значительно менее аккуратны.

56. По сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу, ваше отношение к ней:

- 1) гораздо более серьезное;
- 2) несколько более серьезное;
- 3) мало отличается от других;
- 4) несколько менее серьезное;
- 5) значительно менее серьезное.

57. По сравнению с работой, которую вы выполняли 10 лет назад, сейчас вы работаете в течение недели:

- 1) больше часов;
- 2) примерно столько же;
- 3) меньше, чем раньше.

58. По сравнению с работой, которую вы выполняли 10 лет тому назад, нынешняя работа требует:

- 1) меньшей ответственности;
- 2) столько же ответственности;
- 3) большей ответственности.

59. По сравнению с работой, которую вы выполняли 10 лет тому назад, нынешняя работа:

- 1) более престижна;
- 2) столь же престижна;
- 3) менее престижна.

60. Сколько разных работ вы сменили за последние 10 лет (учтите, пожалуйста, любые изменения в характере или месте работы)?

- 1) изменений не было или были однажды;
- 2) две;
- 3) три;
- 4) четыре;
- 5) пять и более.

61. За последние 10 лет вы ограничили число своих развлечений из-за недостатка времени? 1) да; 2) нет.

Обработка данных

В каждом вопросе (утверждении) выбранные варианты ответов оцениваются в баллах.

№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы
1	13, 7, 1	32	13, 7, 1
2	13, 7, 1	33	1, 5, 9, 13
3	1, 7, 13	34	1, 7, 13
4	1, 4, 7, 10, 13	35	13, 1
5	1, 7, 13	36	13, 7, 1
6	1, 13	37	1, 7, 13
7	13, 9, 5, 1	38	13, 7, 1
8	1, 7, 13	39	13, 7, 1
9	1, 7, 13	40	13, 1
10	1, 7, 13	41	13, 7, 1
11	1, 7, 13	42	1, 7, 13
12	1, 5, 7, 9	43	1, 7, 13
13	13, 9, 5, 1	44	13, 7, 1
14	1, 7, 13	45	13, 7, 1
15	13, 7, 1	46	13, 9, 5, 1
16	13, 9, 5, 1	47	13, 1
17	1, 7, 13	48	13, 1
18	13, 7, 1	49	13, 7, 1
19	1, 5, 9, 13	50	13, 7, 1
20	1, 5, 9, 13	51	1, 7, 13
21	1, 5, 9, 13	52	1, 4, 7, 10, 13
22	13, 7, 1	53	1, 4, 7, 10, 13
23	1, 5, 9, 13	54	1, 4, 7, 10, 13
24	13, 9, 5, 1	55	1, 4, 7, 10, 13
25	1, 5, 9, 13	56	1, 4, 7, 10, 13
26	1, 5, 9, 13	57	1, 7, 13
27	13, 9, 5, 1	58	13, 7, 1
28	1, 5, 9, 13	59	1, 7, 13
29	1, 5, 9, 13	60	13, 10, 7, 4, 1
30	1, 5, 9, 13	61	1, 13
31	1, 5, 9, 13		

Все полученные баллы суммируются. Если суммарное количество баллов:

- не превышает 167, то с высокой вероятностью диагностируется выраженная поведенческая активность личности **типа А**;

- 168 – 335 баллов — диагностируется определенная тенденция к поведенческой активности **типа А (условно А1)**;

- 336 – 459 — диагностируется промежуточный (переходный) **тип поведенческой активности АБ**;

- 460 – 626 баллов — диагностируется определенная тенденция к поведенческой активности **типа В (условно В1)**;

- 627 баллов и выше — с высокой вероятностью диагностируется выраженная поведенческая **активность типа В**.

Интерпретация результатов

1. Для испытуемых с выраженной поведенческой активностью **типа А** характерны:

- преувеличенная потребность в деятельности – инициативность, сверхвовлеченность в работу, неумение отвлечься от нее, расслабиться; нехватка времени для отдыха и развлечений;

- постоянное напряжение душевных и физических сил в борьбе за успех, за новые достижения при постоянной неудовлетворенности достигнутым, упорство и сверхактивность в достижении цели, нередко сразу в нескольких областях жизнедеятельности, нежелание отказаться от достижения цели, несмотря на трудности и «поражение»;

- неумение и нежелание выполнять каждодневную, обстоятельную и однообразную работу;

- неспособность к длительной и устойчивой концентрации внимания;

- нетерпеливость, стремление делать все быстро: ходить, есть, говорить, принимать решения;

- энергичная, эмоционально окрашенная речь, подкрепляемая жестами и мимикой и сопровождающаяся нередко напряжением мышц лица и шеи;

- импульсивность, эмоциональная несдержанность в спорах, неумение до конца выслушать собеседника;

- соревновательность, склонность к соперничеству и признанию, амбициозность, агрессивность по отношению к субъектам, противодействующим осуществлению планов;

- стремление к доминированию в коллективе или компаниях;

- возникновение тревоги и беспокойства под влиянием внешних обстоятельств и жизненных трудностей (легкая фрустрируемость).

Как свидетельствует медицинская статистика, люди с типом поведения А имеют повышенный риск сердечно-сосудистых заболеваний.

2. Для лиц с тенденцией к поведенческой активности **типа А1** характерны:

- повышенная деловая активность, напористость, увлеченность работой, целеустремленность. Нехватка времени для отдыха компенсируется в известной мере расчетливостью и умением выбрать главное направление деятельности, быстрым принятием решения;

- энергичная, выразительная речь и мимика;

- эмоционально насыщенная жизнь, честолюбие, стремление к успеху и лидерству, неполная удовлетворенность достигнутым, постоянное желание улучшить результаты проделанной работы;

- чувствительность к похвале и критике;

- неустойчивость настроения и поведения в стрессовых ситуациях;

- стремление к соревновательности, однако без амбициозности и агрессивности;

- при обстоятельствах, препятствующих выполнению намеченных планов, легко возникает тревога, снижается уровень контроля личности, но как внешние, так и внутренние проблемы преодолеваются волевым усилием.

3. Для лиц с промежуточным (переходным) **типом поведенческой активности АБ** характерны:

- активная и целенаправленная деловитость, разносторонность интересов;
- умение сбалансировать деловую активность, напряженную работу со сменой занятий и умело организованным отдыхом;
- умеренно выраженная моторика и речевая экспрессия. Они не показывают явной склонности к доминированию, но в определенных ситуациях и обстоятельствах уверенно берут на себя роль лидера;
- эмоциональная стабильность и предсказуемость поведения;
- относительная устойчивость к действию факторов, вызывающих стресс;
- хорошая приспособляемость к различным видам деятельности.

4. Для лиц с определенной тенденцией к поведенческой активности **типа Б1** характерны:

- рациональность в выборе режима активности, труда, отдыха и общения;
- способность проявлять высокую активность, но только в случае необходимости (они способны прекратить ее сразу, как только эта необходимость отпала);
- скорее расчетливость, чем азартность.

5. Для лиц с поведенческой активностью **типа Б** характерны:

- повышенное внимание к собственным интересам в ущерб внешней активности;
- отсутствие инициативности в работе, отношение к ней как к необходимому условию и источнику средств существования;
- отсутствие выраженного стремления к достижениям, простота изменения целей;
- относительная расслабленность, стремление делать все не спеша и обстоятельно, в том числе говорить;
- принятие решения после всестороннего анализа, а не импульсивно; продуманность, аккуратность и тщательность действий;
- отсутствие выраженной эмоциональности, амбициозности, агрессивности, стремления к доминированию;
- повышенное внимание к собственному здоровью, стремление к максимальному удобству и комфорту жизни.

По статистике, среди предпринимателей и менеджеров больше людей с поведением **типов А, А1 и АБ**, относительно меньше – **Б и Б1**. Люди с поведением типов А и А1, как правило, инициаторы новых дел, первопроходцы, руководители инновационных и рискованных проектов. Чем больше поведение человека приближается к типу Б, тем более подходит ему относительно спокойное, «рутинное» управление сложившимся коллективом, хорошо налаженным делом.

1.4. Определение особенностей характера по виду смеха (С. Степанов)

Смех человека отражает его текущее эмоциональное состояние, но может быть и проявлением характера (как и некоторые другие сигналы состояний).

Громкий свободный смех от души говорит об открытости натуры, силе и, возможно, веселом нраве.

Отрывистый, сухой смех характеризует нервных, внутренне напряженных людей.

Беззвучный смех, скорее всего, указывает на то, что человек расчетлив, осторожен и скрытен.

Грубый смех дает основание предполагать эгоизм и грубость натуры.

Если смех оканчивается вздохом – возможна высокая тревожность. Интересны и такие наблюдения за особенностями смеха: смех на -а («ха-ха») – совершенно открытый, идущий от сердца, облегчающий и беззаботный; смех на -е («хе-хе») – скорее, дерзкий, завистливый; смех на -и («хи-хи») – одновременно скрытный и хитрый, смесь иронии и злорадства; смех на -о («хо-хо») – хвастливо-угождающий и в своей основе издевательский и протестующий; смех на -у («ху-ху») указывает на скрытый страх, боязливость.

Предлагается десять наиболее распространенных «видов» смеха.

Инструкция: «Вам нужно найти в этой десятке свою манеру смеяться: таким образом, вы узнаете кое-что новое о своем характере».

Текст опросника

1. Типично ли для вас при смехе касаться мизинцем своих губ? Если да, то...

...У вас имеются собственные представления о хорошем тоне, грации и элегантности, и вы всегда и везде твердо следуете этим представлениям. Вам нравится быть в центре внимания.

2. Прикрываете ли вы при смехе рот рукой? Если да, то...

...Вы несколько робки и не слишком уверены в себе. Часто смущаетесь, предпочитаете оставаться в тени и, как говорят, «не раскрываться». Совет: не увлекайтесь самоанализом и чрезмерной самокритикой.

3. Часто ли при смехе вы запрокидываете голову? Если да, то...

...Вы, очевидно, доверчивы и легковерны, но в то же время у вас широкая натура. Иногда совершаете неожиданные поступки, согласуясь лишь со своими чувствами, а стоит, пожалуй, больше полагаться на разум.

4. Касаетесь ли вы при смехе рукой лица или головы? Если да, то... Скорее всего, вы мечтатель и фантазер. Это, конечно, неплохо, но надо ли стараться так настойчиво осуществлять свои грезы, порой совсем нереалистичные? Больше трезвости в решении жизненных проблем!

5. Морщите ли вы нос, когда смеетесь? Если да, то...

...Ваши чувства и взгляды быстро и часто меняются. Вы — человек эмоциональный и, видимо, капризный, легко поддаетесь минутному настроению, что создает трудности и для вас, и для окружающих.

6. Смеетесь громко, с раскрытым ртом? Если да, то...

...Вы принадлежите к людям темпераментным. Немножко сдержанности,

умеренности вам не помешали бы. Вы умеете говорить, но умеете и слушать!

7. Наклоняете голову прежде, чем тихонько рассмеяться? Если да, то...

...Вы из людей добросердечных, соvestливых, привыкших приспособляться к обстановке и людям. Ваши чувства и поступки всегда под контролем. Вы никого никогда не огорчите.

8. Держитесь ли при смехе за подбородок? Если да, то...

...Каким бы ни был ваш возраст, совершенно очевидно, что в своем характере вы сохраняете черты юности. И, наверное, поэтому часто поступаете без долгих раздумий (не слишком ли порой опрометчиво?).

9. Прищуриваете ли веки, когда смеетесь? Если да, то...

... Это свидетельствует об уравновешенности, вашей уверенности в себе, незаурядном уме. Вы деятельны и настойчивы, иногда, может быть, больше, чем нужно.

10. У вас нет определенной манеры смеяться. Если да, то...

... Очевидно, вы принадлежите к индивидуалистам: во всем и всегда руководствуетесь собственными мнениями и суждениями, часто пренебрегая взглядами других. Пожалуй, это не нравится многим из вашего окружения.

1.5. Тест на выявление уровня самооценки

Инструкция: «Внимательно прочтите каждый вопрос и выберите вариант ответа, соответствующий вашему поведению. Суммируйте баллы по выбранным вариантам ответа».

Вопросник с ключами

1. Как часто вас терзают мысли, что вам не следовало говорить или делать что-то?

- а) очень часто — 1 балл;
- б) иногда — 3 балла.

2. Если вы общаетесь с блестящим и остроумным человеком, вы:

- а) постараетесь победить его в остроумии — 5 баллов;
- б) не будете ввязываться в соревнование, а отдадите ему должное и выйдете из разговора — 1 балл.

3. Выберите одно из мнений, наиболее вам близкое:

- а) то, что многим кажется везением, на самом деле результат упорного труда — 5 баллов;
- б) успехи часто зависят от счастливого стечения обстоятельств — 1 балл.

в) в сложной ситуации главное — не упорство или везение, а человек, который сможет одобрить или утешить — 3 балла.

4. Вам показали шарж или пародию на вас. Вы:

- а) рассмеетесь и обрадуетесь тому, что в вас есть что-то оригинальное — 3 балла;
- б) тоже попытаетесь найти что-то смешное в вашем партнере и вы-

смеять его — 4 балла;

в) обидитесь, но не подадите вида — 1 балл.

5. Вы всегда спешите, вам не хватает времени или вы беретесь за выполнение заданий, превышающих возможности одного человека?

а) да — 1 балл;

б) нет — 5 баллов;

в) не знаю — 3 балла.

6. Вы выбираете духи в подарок подруге. Купите.

а) духи, которые нравятся вам — 5 баллов;

б) духи, которым, как вы думаете, будет рада по друга, хотя вам лично они не нравятся — 3 балла;

в) духи, которые рекламировали в недавней телепередаче — 1 балл.

7. Вы любите представлять себе различные ситуации, в которых вы ведете себя совершенно иначе, чем в жизни?

а) да — 1 балл;

б) нет — 5 баллов;

в) не знаю — 3 балла.

8. Задевает ли вас, когда ваши коллеги (особенно молодые) добиваются большего успеха, чем вы?

а) да — 1 балл;

б) нет — 5 баллов;

в) иногда — 3 балла;

9. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?

а) да — 5 баллов;

б) нет — 1 балл;

в) не знаю — 3 балла.

10. Закройте глаза и попытайтесь представить себе 3 цвета. Какой удалось лучше представить:

а) голубой — 1 балл;

б) желтый — 3 балла;

в) красный — 5 баллов.

Подсчет баллов

50 – 38 баллов. Вы довольны собой и уверены в себе. У вас большая потребность доминировать над людьми, любите подчеркивать свое я, выделять свое мнение. Вам безразлично то, что о вас говорят, но сами вы имеете склонность критиковать других. Чем больше у вас баллов, тем больше вам подходит определение; «вы любите себя, но не любите других».

Но у вас есть один недостаток: слишком серьезно к себе относитесь, не принимаете никакой критической информации. И даже если результаты теста вам не понравятся, скорее всего, вы защититесь утверждением, что все врут календари. А жаль...

37 – 24 балла. Вы живете в согласии с собой, знаете себя и можете себе доверять. Обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного характера, так и во взаимоотношениях с людьми. Формулу вашего отношения к себе и окружающим можно выразить словами: «доволен собой,

доволен другими». У вас нормальная здоровая самооценка, вы умеете быть для себя поддержкой и источником силы и, что самое главное, не за счет других.

23 – 10 баллов. Очевидно, вы недовольны собой, вас мучают сомнения и неудовлетворенность своим интеллектом, способностями, достижениями, своей внешностью, возрастом, полом... Остановитесь! Кто сказал, что любить себя, принимать себя, плохо?

Кто внушил вам, что думающий человек должен быть постоянно собой недоволен? Разумеется, никто не требует от вас самодовольства, но вы должны принимать себя, уважать себя, поддерживать в себе этот огонек.

Глава 2. Диагностика способности менеджера к самоуправлению

Может ли человек сознательно управлять собой, или его личностные особенности не поддаются изменению? Желание управлять не только другими, но, прежде всего, собой и способность к самоуправлению – отличительные черты успешного менеджера (см.: Практикум по психологии профессиональной деятельности..., 2001).

Чтобы управлять собой, менеджер должен обладать следующими способностями (причем уровень их развития должен быть достаточно высоким):

- самопознания, т.е. достаточно хорошо знать себя, свои достоинства и недостатки – как уровень своих знаний, профессиональных умений, так и личностные качества;

- самоопределения, т.е. знать свои реальные потребности в общении, в достижениях, видеть реально существующие проблемы и прогнозировать то, что может помешать достигнуть намеченных целей, определить для самого себя задачи как на ближайшее время, так и на перспективу;

- самоорганизации, т.е. уметь четко планировать свою жизнь, свои дела как на день, неделю, месяц, так и на более длительную перспективу. Быть способным рационально использовать свои силы и время. Организовать свою деятельность так, чтобы получать не только конкретные результаты, но и удовлетворение от самого Процесса деятельности; уметь мобилизовать себя на достижение цели и, если это необходимо, расслабиться, снять напряжение, используя приемы ауто-тренинга, релаксации;

- самореализации, т.е. уметь проявить себя там, где это необходимо, на пределе своих возможностей. Доказать себе и другим, на что ты способен, опираясь прежде всего на свои творческие способности;

- самодеятельности, т.е. уметь проявить инициативу, самостоятельность, независимость;

- самоконтроля – это умение личности оптимально адаптироваться к каждому новому виду деятельности. Используя его, выполнять свои функции с минимальным количеством ошибок, т.е. качественно и эффективно;

- самооценки – это уметь объективно оценивать свои личные качества, т.е. не завышая и не занижая их, а также результаты своей деятельности;

- самовнушения, т.е. уметь убедить самого себя в чем-либо и на этой основе

подчинить свое поведение собственной воле и разуму, снять в необходимых ситуациях эмоционально-нервное напряжение;

- саморазвития – это уметь активно работать над собой, совершенствуя свои творческие, профессиональные и другие качества.

Весь этот комплекс качеств достаточно полно отражает возможности личности к самоуправлению в различных видах деятельности и общения. Индивидуальный тип способностей к самоуправлению может быть установлен по тому, какие из вышеперечисленных компонентов наиболее развиты.

2.1. Опросник для определения уровня и типа самоуправления (В.И. Андреев)

Инструкция: «На каждый из предъявленных вам вопросов-размышлений необходимо дать один из трех вариантов ответа. Напоминаем, что чем более искренними и точными будут ваши ответы, тем правильнее и достовернее будет полученная информация о ваших способностях к самоуправлению».

Текст опросника

1.1. Причины своих неудач я вижу в том, что недостаточно правильно оцениваю свои способности и возможности (1 – очень часто; 2 – часто; 3 – редко).

1.2. Я испытываю потребность более глубоко познать себя, свои творческие, профессиональные, управленческие способности, а также другие личностные качества, используя тестовые и другие методики (1 – очень редко; 2 – периодически; 3 – довольно часто).

1.3. Я полагаю, что неплохо разбираюсь в людях, не хуже тех, кто имеет психологическое образование (1 – думаю, что нет; 2 – когда как; 3 – да).

1.4. Мое поведение и мои поступки часто бывают непредсказуемыми даже для меня самого (1 – да; 2 – когда как; 3 – нет).

2.1. Я знаю, чего я хочу и как этого можно добиться в ближайшие два-три года (1 – мои планы и желания часто меняются; 2 – мои планы и желания вряд ли изменятся кардинальным образом; 3 – я точно знаю, что я хочу и как этого достичь).

2.2. Мои друзья считают меня человеком целеустремленным (1 – нет; 2 – кто как; 3 – да).

2.3. Для меня характерны настойчивость и упорство в достижении цели (1 – скорее нет; 2 – когда как; 3 – да).

2.4. Мои суждения и мнения часто не совпадают с мнением коллектива (1 – редко; 2 – периодически; 3 – часто).

3.1. Для меня характерны усидчивость и высокая работоспособность (1 – скорее нет; 2 – когда как; 3 – да).

3.2. Я тщательно планирую свои дела на день, неделю, месяц, год вперед (1 – нет; 2 – когда как; 3 – да).

3.3. Друзья считают меня человеком достаточно ответственным (1 – скорее нет; 2 – кто как; 3 – да).

3.4. Я стараюсь рационально и с пользой для дела распределить свое время (1 – мне это не удастся; 2 – удастся иногда; 3 – чаще всего удастся).

4.1. Друзья считают меня человеком решительным и энергичным (1 – скорее нет; 2 – кто как; 3 – да).

4.2. Мне нравятся люди деловые и рациональные (1 – скорее нет; 2 – когда как; 3 – да).

4.3. Мне кажется, что я человек одержимый (1 – нет; 2 – такое иногда со мной бывает; 3 – да).

4.4. Мне кажется, все, что я планирую, я в основном выполняю (1 – чаще всего нет; 2 – когда как; 3 – да).

5.1. Друзья считают меня человеком самостоятельным, независимым (1 – думаю, что нет; 2 – кто как; 3 – да).

5.2. Многие дела в нашем коллективе делаются по моей инициативе (1 – очень редко; 2 – иногда; 3 – очень часто).

5.3. Я придерживаюсь точки зрения, что «инициатива наказуема», т. е. если ты что-то предложишь, то тебе же это и поручат сделать. Поэтому со своими идеями лучше не «высовываться» (1 – думаю, что это так; 2 – когда как; 3 – нет).

5.4. Мои коллеги по работе считают меня человеком ответственным и обязательным (1 – думаю, что нет; 2 – кто как; 3 – да).

6.1. Все, что я делаю, я предпочитаю делать не спеша, аккуратно и качественно (1 – не всегда; 2 – когда как; 3 – это для меня характерно).

6.2. Друзья считают меня человеком дисциплинированным и точным (1 – думаю, что нет; 2 – кто как; 3 – да).

6.3. Мне часто не хватает самокритичности (1 – да; 2 – когда как; 3 – нет).

6.4. Мне не нравится работа, которая требует скрупулезности и точности исполнения (1 – я согласен с этим утверждением; 2 – когда как; 3 – я способен и на такую работу).

7.1. Мне кажется, что при оценке себя я:
1– чаще всего недооцениваю своих способностей;
2– чаще всего переоцениваю свои способности;
3– оцениваю свои способности достаточно правильно и объективно.

7.2. Я часто ловлю себя на том, что выполняю работу, которая для меня:
1– не совсем интересна по своему характеру;
2– доставляет много трудностей;
3– интересная и творческая.

7.3. Мои педагоги считали (считают), что я учился:
1– значительно ниже своих способностей;
2– несколько ниже своих способностей;
3– в соответствии со своими способностями.

7.4. Я думаю, что в жизни добился бы значительно больше, если бы:
1– ставил и решал задачи более сложные;
2– проявлял больше энергии и силы воли;
3– не мешало стечение обстоятельств.

8.1. Мои друзья и близкие считают, что я человек с развитым самоуверением:

- 1– да;
- 2– точно не знаю;
- 3– нет.

8.2. В случае конфликта или стрессовой ситуации мне удастся отвлечься от неприятностей:

- 1– далеко не сразу;
- 2– когда как;
- 3– сравнительно быстро.

8.3. Мое настроение меняется:

- 1– резко и часто;
- 2– в зависимости от обстоятельств;
- 3– нечасто.

8.4. Приступая к новому виду деятельности:

- 1– я медленно вхожу в работу;
- 2– когда как;
- 3– сравнительно быстро.

9.1. Я овладеваю новыми видами деятельности:

- 1– сравнительно медленно;
- 2– когда как;
- 3– сравнительно быстро.

9.2. Выполняя работу, я стараюсь:

- 1– сделать ее как можно быстрее;
- 2– сделать ее как можно качественнее;
- 3– ищу возможности, чтобы усовершенствовать способы и методы ее выполнения.

9.3. Что я думаю по проблеме самообразования и саморазвития?

- 1 – это для меня трудная проблема;
- 2– это трудная проблема, но ее можно решить, и я пытаюсь это сделать;
- 3 – для меня это не проблема.

9.4. Читая литературу, я предпочитаю:

- 1– читать больше художественную литературу;
- 2– читаю больше специальной литературы;
- 3 – стараюсь разнообразить список читаемой литературы.

Обработка и анализ результатов

Для менеджера важно не просто знать, какая именно из перечисленных способностей у него наиболее развита, а воспринимать эти сведения как указание на оптимальный путь развития своего самоуправления. При этом обязательно нужно учитывать, что его подчиненные могут иметь другие пути самоуправления и их тоже нужно развивать и совершенствовать.

№ п/п	Уровень способностей к самоуправлению	Сумма баллов
1	Очень низкий	37-44
2	Низкий	45-52
3	Ниже среднего	53-60
4	Чуть ниже среднего	61-68
5	Средний	69-76
6	Чуть выше среднего	77-84
7	Выше среднего	85-92
8	Высокий	93-100
9	Очень высокий	101-108

Сравнивая полученные баллы по отдельно взятым способностям, можно определить и выделить те из них, которые наиболее развиты у данного человека.

№ п/п	Наиболее развитые способности (группы вопросов)	Тип способностей к самоуправлению
1	К самопознанию (группа 1)	Самопознающийся
2	К самоопределению (группа 2)	Самоопределяющийся
3	К самоорганизации (группа 3)	Самоорганизующийся
4	К самореализации (группа 4)	Самореализующийся
5	К самодеятельности (группа 5)	Самодеятельный
6	К самоконтролю (группа 6)	Самокритичный
7	К самооценке (группа 7)	Самооценивающий
8	К самовнушению (группа 8)	Самовнушаемый
9	К саморазвитию (группа 9)	Саморазвивающийся

Глава 3. Диагностика мотивационной структуры личности

Адекватная мотивация – важнейшее качество менеджера. В психологии хорошо известна теория мотивации, которую называют «пирамидой Маслоу». Основные «этажи» этой пирамиды составляют («снизу вверх»): жизненные физиологические потребности организма в воздухе, питье, еде, тепле и физической безопасности; социальные потребности в социально-психологической безопасности, в чувстве принадлежности к социальному сообществу, в личностном росте и развитии, в достижении определенного социального статуса. Вершину пирамиды составляют потребности в самореализации, в создании чего-то нового. Полное развитие они получают не у каждого человека.

Общее правило возникновения и удовлетворения потребностей состоит в том, что потребности более высокого уровня появляются тогда, когда потребности более низкого уровня в значительной степени удовлетворены. Однако потребности более высокого уровня накладывают ограничения на способы удовлетворения потребностей нижележащих уровней. Например, потребность

войти в «средний» класс возникает у человека тогда, когда более или менее удовлетворены его потребности в пище и одежде. Но, для того чтобы чувствовать себя «своим», быть принятым в этой среде, мало одного только материального достатка, нужно придерживаться определенного образа жизни и демонстрировать другие признаки, соответствующие правилам данного класса.

Имеется много работ, в которых общая теория мотивации конкретизируется для определенных видов деятельности. Мотивация менеджера, как и вообще любого сотрудника фирмы, важна для обеспечения эффективности ее работы. Имеется несколько теоретических подходов к описанию и диагностике мотивации работника. В соответствии с ними существуют разные методики тестирования.

3.1. Диагностика преобладания производительной или потребительной мотивации

Согласно подходу В.Э. Мильмана, в структуре личности работника присутствуют два вида мотивации: производительная и потребительная.

Если преобладает *производительная мотивация*, то для человека особую ценность представляет создание чего-то нового, достижение успеха и признания.

Такая мотивация определяет творческое развитие личности и способствует включению человека в социум. Она ориентирует индивидуума на будущее, создавая предпосылки для его предметного, содержательного развития и общества, в которое он входит. Производительная мотивация является созидательной, так как способствует порождению общественно значимых материальных и духовных ценностей.

Потребительная мотивация направлена прежде всего на удовлетворение личных потребностей человека, на достижение и поддержание максимально возможного комфорта его жизнедеятельности.

При преобладании такой мотивации созидательные возможности человека ограничены, но он может быть очень активен, если деятельность затрагивает его личные интересы.

Существует специальный опросник, с помощью которого можно выявить некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта, социального статуса и пр. На основе всех ответов составляется суждение о деловой и общежитской направленности мотивации человека.

Обследование может проводиться как индивидуально, так и в группе. Для этого требуется текст опросника и бланк для ответов.

Опросник для диагностики мотивационной структуры личности

Инструкция: «Перед вами 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. Просим вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), поставив в соответствующих клетках регистрационного бланка одну из сле-

дующих оценок каждого утверждения: «+» - "согласен с этим", «=» - "когда как", «-» - "нет, не согласен", «?» - "не знаю". На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут».

Бланк для ответов

Ф.И.О. _____ Возраст _____ Профессия _____

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а														
б														
в														
г														
д														
е														
ж														
з														

Текст опросника

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:

- а) время – деньги, нужно стремиться их больше заработать;
- б) главное – здоровье, нужно беречь себя и свои нервы;
- в) свободное время нужно проводить с друзьями;
- г) свободное время нужно отдавать семье;
- д) нужно делать добро, даже если это дорого обходится;
- е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем и превосходить других;
- ж) нужно приобретать больше знаний, разбираться в искусстве, что бы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;
- з) нужно стремиться открывать что-то новое, созидать, приобретать, добиваться успехов в искусстве.

2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

- а) работа – это вынужденная жизненная необходимость;
- б) главное – не допускать конфликтов;
- в) нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями;
- г) нужно активно стремиться к продвижению по службе;
- д) главное – завоевать авторитет и признание;
- е) нужно постоянно совершенствоваться в своем деле и сверх обязательных требований, предъявляемых профессией;
- ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;
- з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

3. Среди моих дел в свободное от работы время большее место занимают следующие:

- а) текущие, домашние;
 - б) отдых, развлечения;
 - в) встречи с друзьями;
 - г) общественные дела;
 - д) занятия с детьми;
 - е) учеба, чтение необходимой для работы литературы;
 - ж) хобби;
 - з) подрабатывание денег.
4. Среди моих рабочих дел много места занимают следующие:
- а) деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения);
 - б) личное общение (на темы, не связанные с работой);
 - в) общественная работа;
 - г) учеба, повышение квалификации, получение новой информации;
 - д) работа творческого характера;
 - е) работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);
 - ж) работа, связанная с ответственностью перед другими;
 - з) свободное время, отдых, перекуры.
5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я, скорее всего, потратил бы его на то, чтобы:
- а) заниматься текущими домашними делами;
 - б) отдыхать;
 - в) развлекаться;
 - г) заниматься общественной работой;
 - д) заниматься учебой, получать новые знания;
 - е) заниматься творческой работой;
 - ж) делать дело, выполняя которое чувствуешь ответственность перед другими;
 - з) делать дело, дающее возможность заработать.
6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я стал бы, скорее всего, заниматься:
- а) тем, что составляет мои основные рабочие обязанности;
 - б) общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения и пр.);
 - в) личным общением (разговорами, не связанными с работой);
 - г) общественной работой;
 - д) учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;
 - е) творческой работой;
 - ж) работой, выполняя которую чувствуешь ответственность и пользу;
 - з) работой, за которую можно получить больше денег.
7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:
- а) где что можно купить, как хорошо провести время;
 - б) об общих знакомых;
 - в) о том, что вижу и слышу вокруг;
 - г) как добиться успеха в жизни;
 - д) о работе;

- е) о своих увлечениях (хобби);
 - ж) о своих успехах и планах;
 - з) о жизни, книгах, кинофильмах, политике.
8. Моя работа дает мне прежде всего:
- а) достаточные материальные средства для жизни;
 - б) общение с людьми, дружеские отношения;
 - в) авторитет и уважение окружающих;
 - г) интересные встречи и беседы;
 - д) удовлетворение непосредственно от самой работы;
 - е) чувство своей полезности;
 - ж) возможность повышать свой профессиональный уровень;
 - з) возможность продвижения по службе.
9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:
- а) уютно, хорошие развлечения;
 - б) можно обсудить волнующие меня вопросы;
 - в) меня уважают, считают авторитетом;
 - г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные отношения;
 - д) можно приобрести новых друзей;
 - е) бывают известные, заслуженные люди;
 - ж) все связано общим делом;
 - з) можно проявить и развить свои способности.
10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:
- а) с которыми можно поговорить на разные темы;
 - б) которым я мог бы передавать свои знания и опыт;
 - в) с которыми можно больше заработать;
 - г) которые имеют авторитет и вес на работе;
 - д) которые могут научить чему-нибудь полезному;
 - е) которые заставляют меня становиться активнее в работе;
 - ж) которые имеют много знаний и интересных идей;
 - з) которые готовы поддержать меня в разных ситуациях.
11. К настоящему времени я имею в своей жизни в достаточной степени:
- а) материальное благополучие;
 - б) возможность интересно развлекаться;
 - в) хорошие условия жизни;
 - г) хорошую семью;
 - д) возможность интересно проводить время в обществе;
 - е) уважение, признание и благодарность других;
 - ж) чувство полезности для других;
 - з) возможность создавать что-то ценное, полезное.
12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:
- а) хорошую зарплату, другие материальные блага;
 - б) хорошие условия для работы;
 - в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
 - г) определенные творческие достижения в ней;
 - д) хорошую должность;

- е) самостоятельность и независимость;
 - ж) авторитет и уважение коллег;
 - з) высокий профессиональный уровень.
13. Больше всего мне нравится, когда:
- а) нет насущных забот;
 - б) кругом комфортное, приятное окружение;
 - в) кругом оживление, веселая суета;
 - г) предстоит провести время в веселом обществе;
 - д) испытываю чувство соревнования, риска;
 - е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
 - ж) погружен в свою работу;
 - з) включен в совместную работу с другими.
14. Когда меня постигает неудача, не получается то, чего очень хочу:
- а) я расстраиваюсь и долго переживаю;
 - б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;
 - в) теряюсь, злюсь на себя;
 - г) злюсь на то, что мне помешало;
 - д) стараюсь оставаться спокойным;
 - е) переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую то, что произошло;
 - ж) стараюсь понять, в чем я был виноват;
 - з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

Обработка и анализ результатов

Ответы переводятся в баллы:

«+» – 2 балла;

«=» – 1 балл;

«-» или «?» – 0 баллов.

Баллы суммируются по следующим шкалам: «жизнеобеспечение» (Ж), «комфорт» (К), «социальный статус» (С), «общение» (О), «общая активность» (А), «творческая активность» (АТ), «социальная полезность» (СП).

«Ключ» к шкалам

К шкале «жизнеобеспечение» (Ж) относятся ответы по следующим позициям опросника:

1а, б; 2а; 3а, з; 4е; 5а, з; 6з; 8а; 10в; 11а, г; 12а; 13а; 14а.

К шкале «комфорт» (К):

1г; 2б, в; 3б; 4з; 5б, в; 7а; 9а; 11б, в; 12б; 13б; 14б, д.

К шкале «социальный статус» (С):

1е; 2г; 7в, г, ж; 8в, з; 9в, г, е; 10г, з; 11е; 12д, е. 14г.

К шкале «общение» (О):

1в; 2д; 3в; 4б; 6б; 7б, з; 8б, г; 9б, д; 10а, б; 11г; 12в; 13г.

К шкале «общая активность» (А):

1ж; 3е; 4а, г; 5д; 6а, б, д; 7д; 10д; 12з; 13в, ж; 14в, е, з.

К шкале «творческая активность» (АТ):

1з; 2е, ж, з; 3ж; 4д; 5е; 6е; 7е, 8д, ж; 9з, 10ж; 11з; 12г; 13д.

К шкале «социальная полезность» (СП):

1д; 3г; 4в, ж; 5г, ж; 6г, ж; 8е, 9ж; 10е; 11ж; 12ж; 13е, з; 14ж.

Сумма баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует выраженность *потребительной мотивации*.

Сумма баллов по шкалам А, АТ, СП указывает степень развития *производительной* мотивации личности.

Для более наглядного представления результатов можно построить график (мотивационный профиль): по горизонтали обозначаются шкалы, по вертикали – баллы.

Если человек набрал наибольшие суммы баллов по шкалам А, АТ и СП, то у него выражен «рабочий», производительный мотивационный профиль личности; если у него более высокие баллы по шкалам Ж, К, С, О, то это свидетельствует о выраженности потребительного общежитейского профиля мотивации.

Не следует думать, что хорошим работником может стать только человек с выраженной производительной мотивацией. Действительно, он может активно действовать и без наличия явно видимой внешней мотивации, черпая удовлетворение в самой активности, творчестве или осознании своей социальной значимости.

В то же время и человек с потребительной мотивацией может действовать не менее и даже более эффективно, если у него имеется достижимая цель, соответствующая профилю его мотивации.

Например, если у индивидуума высокие значения по шкалам «Жизнеобеспечение» и «Комфорт», то, вероятно, его деятельность будет сильно зависеть от оплаты, так как именно деньги нужны для подкрепления его мотивации; если же максимальное значение имеет шкала «Социальный статус», скорее всего, перспектива карьерного роста для него важнее денег.

3.2. Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно - потребностной сфере

Несколько по-другому выделяют типы мотивов при исследовании мотивационных установок личности. О.Ф.Потемкина предположила, что в мотивационной сфере человека можно выделить четыре альтернативные пары ценностных ориентации: *альтруизм – эгоизм, процесс – результат, свобода – власть, труд – деньги*. Преобладание тех или других установок во многом определяет поведение человека, как в работе, так и в частной жизни.

Кроме того, от соотношения ценностных ориентации в значительной степени зависит успешность совместной деятельности людей: эффективно и бесконфликтно легче работать людям со сходными приоритетами мотиваций.

Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно - потребностной сфере

Инструкция: «На каждый из приведенных 80 вопросов следует ответить "да" или "нет". Эти ответы нужно занести в заранее оформленный бланк для ответов, на котором написаны номера вопросов».

Бланк для ответов

1		5		9		13		17		21		25		29		33		37	
2		6		10		14		18		22		26		30		34		38	
3		7		11		15		19		23		27		31		35		39	
4		8		12		16		20		24		28		32		36		40	
41		47		51		55		59		64		68		72		76		79	
42		48		52		56		60		61		65		69		73		80	
43		45		49		53		57		62		66		70		74		77	
44		46		50		54		58		63		67		71		75		78	

Текст опросника

- 1) Сам процесс выполнения работы увлекает вас больше, чем этап ее завершения?
- 2) Для достижения цели вы обычно не жалуете сил?
- 3) Вам часто говорят, что вы больше думаете о других, чем о себе?
- 4) Вы обычно много времени уделяете своей особе?
- 5) Вы обычно долго не решаетесь начать делать то, что вам не интересно, даже если это необходимо?
- 6) Вы уверены, что настойчивости в вас больше, чем способностей?
- 7) Вам легче просить за других, чем за себя?
- 8) Вы считаете, что человек сначала должен думать о себе, а потом уже о других?
- 9) Закончивая интересное дело, вы часто сожалеете о том, что интересная работа уже завершена, а с ней жаль расстаться?
- 10) Вам больше нравятся деятельные люди, способные достичь результата, чем просто добрые и отзывчивые?
- 11) Вам трудно отказать людям, когда они вас о чем-либо просят?
- 12) Для себя вы делаете что-либо с большим удовольствием, чем для других?
- 13) Вы испытываете удовольствие от игры, в которой не нужно думать о выигрыше?
- 14) Вы считаете, что успехов в вашей жизни больше, чем неудач?
- 15) Вы часто стараетесь оказать людям услугу, если у них случилась беда или неприятность?
- 16) Вы убеждены, что не нужно для кого-нибудь сильно напрягаться?

- 17) Вы более всего уважаете людей, способных увлечься делом по-настоящему?
- 18) Вы часто завершаете работу вопреки неблагоприятной обстановке, нехватке времени, помехам со стороны?
- 19) Для себя у вас обычно не хватает ни времени, ни сил?
- 20) Вам трудно заставить себя сделать что-то для других?
- 21) Вы часто начинаете одновременно много дел и не успеваете закончить их до конца?
- 22) Вы считаете, что имеете достаточно сил, чтобы рассчитывать на успех в жизни?
- 23) Вы стремитесь как можно больше сделать для других людей?
- 24) Вы убеждены, что забота о других часто идет в ущерб себе?
- 25) Можете ли вы увлечься делом настолько, что забываете о времени и о себе?
- 26) Вам часто удается довести начатое дело до конца?
- 27) Вы убеждены, что самая большая ценность в жизни – жить интересами других людей?
- 28) Вы можете назвать себя эгоистом?
- 29) Бывает, что вы, увлекаясь деталями, углубляясь в них, не можете закончить начатое дело?
- 30) Вы избегаете встреч с людьми, не обладающими деловыми качествами?
- 31) Ваша отличительная черта – бескорыстие?
- 32) Свободное время вы используете для своих увлечений?
- 33) Вы часто загружаете свой отпуск или выходные дни работой из-за того, что кому-то обещали что-либо сделать?
- 34) Вы осуждаете людей, которые не умеют позаботиться о себе?
- 35) Вам трудно решиться использовать усилия человека в своих интересах?
- 36) Вы часто просите людей сделать что-либо из корыстных побуждений?
- 37) Соглашаясь на какое-либо дело, вы больше думаете о том, насколько оно вам интересно?
- 38) Стремление к результату в любом деле – ваша отличительная черта?
- 39) Ваша отличительная черта – умение помочь другим людям?
- 40) Вы способны сделать максимальные усилия лишь за хорошее вознаграждение?
- 41) Вы согласны, что самое главное в жизни – быть мастером своего дела?
- 42) Вы более всего дорожите возможностью самостоятельного выбора решения?
- 43) Ваши знакомые считают вас властным человеком?
- 44) Вы согласны, что люди, которые не умеют заработать деньги, не стоят уважения?
- 45) Вы согласны, что иметь власть над людьми – наиболее важная ценность?
- 46) Ваши друзья состоятельные в материальном отношении люди?
- 47) Вы стремитесь, чтобы все вокруг вас были заняты увлекательным делом?
- 48) Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со

стороны?

- 49) Считаете ли вы, что самое важное качество для власти – это ее сила?
- 50) Вы уверены, что все можно купить за деньги?
- 51) Вы выбираете друзей по деловым качествам?
- 52) Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми?
- 53) Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется вашим требованиям?
- 54) Вы согласны, что деньги куда надежнее, чем власть и свобода?
- 55) Вам бывает невыносимо скучно без любимой работы?
- 56) Вы убеждены, что каждый должен обладать свободой в рамках закона?
- 57) Вам легко заставить людей делать то, что вы хотите?
- 58) Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект?
- 59) В жизни вас радует только отличный результат работы?
- 60) Самое главное стремление в вашей жизни – быть свободным?
- 61) Основное стремление в вашей жизни – свобода, а не власть и деньги?
- 62) Вы считаете себя способным руководить большим коллективом?
- 63) Является ли для вас заработок главным стремлением в жизни?
- 64) Любимое дело для вас ценнее, чем власть и деньги?
- 65) Вам обычно удается отвоевать свое право на свободу?
- 66) Испытываете ли вы жажду власти, стремление руководить?
- 67) Вы согласны, что деньги «не пахнут» и не важно, как они заработаны?
- 68) Даже бывая на отдыхе, вы не можете не работать?
- 69) Вы готовы многим жертвовать, чтобы быть свободным?
- 70) Вы чувствуете себя хозяином в своей семье?
- 71) Вам трудно ограничивать себя в денежных средствах?
- 72) Ваши друзья и знакомые ценят вас как специалиста?
- 73) Люди, ущемляющие вашу свободу, вызывают у вас большое негодование?
- 74) Власть может заменить вам многие другие ценности?
- 75) Вам обычно удается накопить нужную сумму денег?
- 76) Труд – наибольшая ценность для вас?
- 77) Вы согласны ущемить свою свободу, чтобы обладать властью?
- 78) Наиболее сильное потрясение для вас – отсутствие денег?
- 79) Творческий труд для вас является главным наслаждением в жизни?
- 80) Самое главное стремление в вашей жизни – быть свободным?

Обработка и анализ результатов

Подсчитывается количество ответов «да» в каждой из строк бланка ответов. В результате должны получиться значения восьми шкал (первой строке соответствует шкала 1, второй - шкала 2 и т.д.). Сравнивая эти значения между собой, можно определить, какая из приведенных ниже мотивационных установок личности преобладает у данного человека. Важно обратить внимание не только на величину полученных значений, но и на их соотношение между собой, определить наименьшее и наибольшее.

При больших значениях по шкале 1 человек имеет установку *на процесс*. В работе или другой деятельности ему важно, чтобы само занятие было интересным. О достижении цели он мало думает, поэтому, например, может опоздать со сдачей работы. А если процесс стал ему неинтересен, он может и вовсе забросить данное занятие, не задумываясь о последствиях. Но зато человеку с такой установкой легче справиться с задачей, где важен именно сам процесс, например: он может стать руководителем туристской группы, экскурсоводом.

Большие значения по шкале 2 обозначают установку *на результат*. Человек стремится достигать результата в своей деятельности вопреки всему – суете, помехам, неудачам... Он может входить в число самых надежных сотрудников, однако из-за стремления к достижению результата способен забыть обо всем остальном, например: кому-то ненамеренно навредить или просто сделать дело быстро, не задумываясь о более отдаленных последствиях своих решений.

При больших значениях по шкале 3 человек имеет установку *на альтруизм*, т.е. действует прежде всего на пользу другим, часто в ущерб себе (и делу). Традиционно эта установка считается социально ценной, и человек, обладающий ею, - заслуживающим всяческого уважения. Действительно, наверное, величайшие добрые деяния совершались из альтруистических побуждений. Однако альтруист может быть весьма опасен для окружающих и себя самого, когда начинает самоотверженно «загонять их в счастье», как он его понимает. Но если он действительно стремится принести пользу другим и при этом сохраняет реальное видение обстановки, то может быть чрезвычайно полезен окружающим и при этом чувствовать себя счастливым вне зависимости от личного положения. Хотя доверить такому человеку финансовое управление коммерческой организацией опасно.

Если большие значения по шкале 4, человек сосредоточен в основном *на своих личных интересах*. Это необязательно означает, что его интересы сводятся к материальной выгоде, просто при принятии решений он весьма серьезно учитывает то, как их последствия отразятся на нем лично. Обладать такой установкой могут как циничный вор и скряга, так и просто вполне моральный и добрый человек, придерживающийся «разумного эгоизма».

Большие значения по шкале 5 свидетельствуют об установке *на труд*. Человек все время использует для того, чтобы что-то сделать. Труд сам по себе приносит ему больше радости и удовольствия, чем другие занятия. В отличие от установки на процесс, здесь человеку важно чувствовать, что он не просто «занят», а именно «работает». При этом, если значения других шкал значительно ниже, для человека не важно, насколько этот труд на самом деле результативен, но важно, насколько он одобряем Руководством или обществом. Так, такая установка может быть одной из причин продолжения работы, когда зарплату не платят и заплатить не могут в принципе, поскольку продукция никому не нужна. Если же имеется еще хотя бы одна шкала с высоким значением, она может указывать на то, ради чего человек готов трудиться.

При больших значениях по шкале 6 человек имеет установку *на свободу*. Она для него – главная ценность. Он не терпит никаких ограничений и готов

идти на жертвы ради отстаивания своей независимости (иногда его ощущение зависимости является мнимым).

Большие значения по шкале 7 указывают на то, что человек имеет установку *на власть*. Он хочет чувствовать контроль над другими людьми и на многое готов ради этого. В результате он может оказаться тираном или – другой вариант – неплохим руководителем, обладающим специфическим стилем руководства.

При больших значениях по шкале 8 человек имеет установку *на деньги*. Когда их у него нет, он думает в основном о том, как их достать, а когда они есть – как их не потерять и приумножить их количество. Деньги для него имеют ценность сами по себе, а не только как средство приобретения чего-либо. Он необязательно станет «добывать» их любыми средствами, но при выборе работы для себя скорее обратит внимание на уровень зарплаты, чем на интересность.

На основании результатов тестирования по данной методике можно выделить следующие три группы людей.

1. Гармонично высокомотивированные. Все ориентации выражены сильно (значения всех шкал не менее 5) и приблизительно в равной степени. Обычно это наиболее эффективные работники при всех условиях. Однако такие люди встречаются довольно редко.

2. Низкомотивированные. Все ориентации выражены слабо (значения всех шкал менее 4). В течение короткого времени такое состояние естественно в кризисные периоды, в частности в период выбора профессионального пути. Но если человек говорит, что это его характерное состояние, то можно предположить, что он не выработал жизненных приоритетов или по каким-то причинам скрывает их. Обычно такие люди ведут себя пассивно, но в целом их поведение непредсказуемо.

3. Дисгармоничная ориентация. Одни ориентации выражены слабо, другие – сильно. Очень редко доминирует одна какая-нибудь установка, обычно их 2 – 3. Наиболее распространенный случай. Такой человек работает эффективно тогда, когда работа удовлетворяет его ведущую мотивацию. Дополнительную информацию может дать сравнение результата этого теста с предыдущим.

Отметим, что в коллективе наиболее хорошо работают люди, у которых совпадают предпочтительные мотивации. Людям с противоположными мотивационными установками трудно не только работать вместе, но даже просто понимать друг друга.

Каждый человек считает естественной именно свою ценностную ориентацию и бессознательно приписывает другим людям сходную мотивацию. Менеджеру следует помнить, что любой человек (начальник, подчиненный, клиент) может иметь другую, нежели у него, систему мотивационных установок. Представление о ней можно получить не только посредством тестирования, но и с помощью наблюдений.

3.3. Диагностика уровня субъективного контроля (УСК)

Мотивационная сфера человека включает в себя также субъективное мнение человека о том, что больше влияет на его жизнь – его собственные действия или же внешние, не зависящие от него обстоятельства – другие люди, случайность и т.п. То, насколько человек склонен считать себя и свои действия причиной происходящего с ним и соответственно брать на себя ответственность за результат, называется *уровнем субъективного контроля (УСК)*. Эта оценка роли собственных усилий и внешних обстоятельств не зависит от конкретных событий и ситуаций, с которыми сталкивается человек, поэтому сведения об УСК важны в самых разных областях.

Для определения УСК в НИИ им. В.М.Бехтерева разработан специальный опросник. Он отличается от подобных методик, впервые созданных в 1960-х гг. в США (определение локуса контроля), хотя исходит из сходных теоретических предпосылок.

Тест для определения уровня субъективного контроля (УСК) (по Эткинду)

Инструкция: «Вам будут предложены 44 вопроса. Каждый вопрос представляет собой утверждение, и вам нужно указать степень своего согласия с ним. Записывайте номер каждого вопроса и ответ на него. Отвечайте не задумываясь и по возможности искренне. Возможны шесть вариантов ответов, за каждый из которых ставится определенное количество баллов.

Совершенно согласен (+3).

Согласен (+2).

Скорее согласен (+1).

Скорее не согласен (-1).

Не согласен (-2).

Совершенно не согласен (-3).

Текст опросника

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит оттого, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Болезнь – дело случая, если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство более эффективно, когда полностью контро-

лируют действия подчиненных, а не полагаются на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе чаще зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, я, в общем, верю, что смогу осуществить их.

12. То, что многим кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они ни старались наладить семейную жизнь, все равно не смогут.

15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17. Думаю, что случай или судьба не играет важной роли в моей жизни.

18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.

19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.

23. Я думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конце концов за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.

28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по воспитанию детей часто оказываются бесполезными.

29. Все, что со мной случается, – это дело моих собственных рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего, не проявил достаточного усердия.

32. Чаще всего мне удастся добиться от членов моей семьи того, чего я хочу.

33. В неприятностях и неудачах в моей жизни чаще были виноваты другие люди, чем я.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принимать решения и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, не смотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно решить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только себя самих.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

Обработка и интерпретация результатов

Подсчет значений по шкалам (которых здесь семь) производится по ключу таблицы. Один и тот же вопрос может использоваться в нескольких шкалах.

По каждой строке шкалы подсчитывается сумма значений ответов (по правилу сложения чисел с разными знаками).

Затем высчитывается по каждой из семи шкал «сырой» балл **Sb**, равный разности суммы значений по строке (+) и по строке (-) данной шкалы.

Ключ

№ шкалы	номер вопроса	
Шкала 1	+	2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44 $\Sigma_1 =$
	—	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43 $\Sigma_2 =$ Sb = $\Sigma_1 - \Sigma_2$ =
Шкала 2	+	12, 15, 27, 32, 36, 37 $\Sigma_1 =$
	—	1, 5, 6, 14, 26, 43 $\Sigma_2 =$ Sb = $\Sigma_1 - \Sigma_2$ =
Шкала 3	+	2, 4, 20, 31, 42, 44 $\Sigma_1 =$
	—	7, 24, 33, 38, 40, 41 $\Sigma_2 =$ Sb = $\Sigma_1 - \Sigma_2$ =

Шкала 4	+	2, 16, 20, 32, 37	$\Sigma_1 =$	
	—	7, 14, 26, 28, 41	$\Sigma_2 =$	Sb = $\Sigma_1 - \Sigma_2 =$
Шкала 5	+	19, 22, 25, 31, 42	$\Sigma_1 =$	
	—	1, 9, 10, 24, 30	$\Sigma_2 =$	Sb = $\Sigma_1 - \Sigma_2 =$
Шкала 6	+	4, 27	$\Sigma_1 =$	
	—	6, 38	$\Sigma_2 =$	Sb = $\Sigma_1 - \Sigma_2 =$
Шкала 7	+	13, 34	$\Sigma_1 =$	
	—	3, 23	$\Sigma_2 =$	Sb = $\Sigma_1 - \Sigma_2 =$

В результате «сырые» баллы (абсолютные значения) следует перевести в стандартные относительные значения – стены. Это делается для того, чтобы интерпретировать результат с учетом значений, характерных для большинства людей.

Чтобы перевести «сырые» значения в стены, нужно обратиться к следующей таблице. Каждая из ее строк соответствует шкале. Найдя в этой строке тот интервал, в который входит абсолютное значение данной шкалы, вы увидите в заголовке соответствующего столбца число от 1 до 10. Это и есть окончательное значение для данной шкалы. Следует найти такие значения для всех шкал и записать их: по ним и будет проводиться интерпретация.

ШКАЛЫ	СТЕНЫ									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
шкала 1 от	-132	-13	-2	10	22	33	45	57	69	80
до	-14	-3	9	21	32	44	56	68	79	132
шкала 2 от	-36	-10	-6	-2	2	6	10	15	19	23
до	-11	-7	-3	1	5	9	14	18	22	36
шкала 3 от	-36	-7	-3	1	5	8	12	16	20	24
до	-8	-4	0	4	7	11	15	19	23	36
шкала 4 от	-30	-11	-7	-4	0	4	7	11	14	18
до	-12	-8	-5	-1	3	6	10	13	17	30
шкала 5 от	-30	-4	0	4	8	12	16	20	24	28
до	-5	-1	3	7	11	15	19	23	27	30
шкала 6 от	-12	-6	-4	-2	0	2	5	7	9	11
до	-7	-5	-3	-1	1	4	6	8	10	12
шкала 7 от	-12	-5	-3	-1	1	3	5	7	9	11
до	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12

Например, если «сырое» значение по шкале 1 равно 0, то в стенах будет 3 балла (интервал от -2 до 9), а «сырое» значение, равное 0 по шкале 6, даст в

стенах 5 баллов (интервал 0–1).

Каждая из шкал обозначает УСК в определенной области (т.е. в тех или иных жизненных ситуациях). *Пять баллов принимается за среднее*, т.е. человек считает происходящее с ним в равной степени зависящим как от него, так и от обстоятельств. Чем больше оценка по шкале превышает 5 баллов, тем больше человек видит в ситуациях, соответствующих этой шкале, зависимость именно от своих действий. Чем меньше баллов набрал человек по шкале, тем ему соответственно видится более значимым влияние не зависящих от него внешних факторов, в частности поведения остальных людей. Для наглядности результаты можно представить в графической форме: по оси X отложить шкалы, по оси Y – их значения в стенах; на уровне 5 стенов провести горизонтальную линию и анализировать, значения каких шкал оказались выше или ниже ее.

Шкала 1 характеризует *общий УСК*, средний для любой жизненной ситуации. Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому *уровню субъективного контроля* над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, и, таким образом, они чувствуют собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по шкале соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие испытуемые не видят связи между своими действиями и значимыми в жизни событиями, не считают себя способными контролировать их развитие и полагают, что большинство их являются результатом случая или действий других людей.

Шкала 2 показывает *УСК для успехов*, т.е. для тех жизненных ситуаций, которые человек воспринимает как успехи. При высоком значении по этой шкале человек считает, что своих успехов добился в основном сам, и может сам добиться успехов в будущем, а при низком – что ему «повезло», приписывает свои успехи счастливой судьбе или помощи других людей.

Шкала 3 показывает *УСК для неудач*. При высоком значении по ней человек обвиняет в своих неудачах в основном себя, а при низком – обстоятельства, или приписывает ответственность за подобные события другим людям (ищет виноватых).

Остальные шкалы говорят об УСК в определенных областях жизни человека. Шкала 4 касается *семейных отношений* (и в меньшей степени – вообще отношений с самыми близкими людьми), и «внешними обстоятельствами» здесь являются все остальные члены семьи. Т.е. высокие показатели означают, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в семейной жизни. Низкие указывают на то, что человек считает партнеров причиной значимых событий в семье.

Шкала 5 характеризует *производственную сферу* (карьеру, отношения в коллективе и т. п.). Высокий стен свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т.д. Низкий показатель указывает на то, что испытуемый склонен

приписывать более важное значение внешним обстоятельствам. Здесь в качестве внешних обстоятельств выступает, в частности, руководство. Низкие значения по этой шкале естественны для студентов и вообще людей, только начинающих свой профессиональный путь. В противном случае такая оценка указывает на внутренний или внешний конфликт.

Шкала 6 касается *неформальных отношений с людьми* (в основном вне семьи). Высокий показатель указывает на то, что человек считает себя способным устанавливать неформальные взаимоотношения с людьми, может расположить к себе. Также высокий показатель характеризует личность, проявляющую активность в отношениях. Низкий УСК характерен для людей, перекладывающих ответственность за установление контактов на других людей.

Наконец, шкала 7 показывает УСК в области *собственного здоровья* – при высоком значении по ней человек считает важным для состояния своего здоровья в основном свой образ жизни, а при низком – лекарства, врачей, погоду и т.п.

Особенно важны значения по первым трем шкалам: в некотором смысле они позволяют даже прогнозировать «жизненный сценарий» человека. Как показали специальные исследования, люди со значениями по шкале 1 (общий УСК) от 4 до 8 стенов обучаются в целом быстрее, чем другие: они наиболее способны адекватно оценить, где они ошиблись, а где, наоборот, поступили правильно, и учесть это в дальнейшем. Если значение больше, они обычно не склонны изменять свое поведение, либо считая себя всегда правыми, либо, наоборот, обвиняя себя во всем и впадая по этому поводу в излишнее возбуждение или депрессию. Люди же с меньшими значениями зачастую смирились с тем, что «от них ничего не зависит», и потому не видят смысла изменять свое поведение.

Если значения по шкалам 1 (общий УСК) и 2 (успехи) не менее 4, а по шкале 3 (неудачи) – от 5 до 8 и значения по шкале 3 (неудачи) более высокие, чем по шкале 2 (успехи), то человек, вероятно, имеет «жизненный сценарий победителя». Он склонен наиболее эффективно учиться на собственных ошибках и успехах и потому в дальнейшем, если не «расслабится», будет справляться со своими проблемами все более успешно.

Если же значение по шкале 2 (успехи) как минимум на 2 балла больше, чем значение по шкале 3 (неудачи), то у человека, наоборот, может оказаться «жизненный сценарий побежденного». Любую победу он сочтет своей, а неудачи – невезением и поэтому не заметит ошибок своих и будет их успешно повторять. Статистика трудового травматизма и аварий на производстве показывает, что именно такие люди чаще других попадают во всякого рода «переделки».

Естественно, возникает вопрос: насколько фатален результат данного теста? Есть ли у «побежденного» или просто человека с чрезмерно низким или высоким УСК (значением по шкале 1) шанс измениться, научиться более адекватно воспринимать жизнь и учитывать собственные ошибки? Согласно мнению З.Фрейда и его последователей (Э. Эриксон, А. Адлер), «жизненный сценарий» закладывается в детстве, в значительной степени под влиянием ро-

дителей, и изменить его во взрослом состоянии довольно трудно. Но, согласно наблюдениям, это вполне возможно, особенно если человек узнал результаты данного теста и понял, в чем его проблема. Известны конкретные случаи, когда молодые люди, узнавшие, что по результатам тестирования они являются потенциальными «побежденными», сумели изменить свою жизненную позицию.

3.4. Уровень мотивации стремления к успеху и избегания неудач. Готовность к риску

Существуют виды мотивации, указывающие на то, из каких побуждений исходит человек, выбирая возможные варианты своих действий: из стремления к успеху или из возможности избежать неудач, из желания рискнуть и победить или из надежды избежать риска. Опросы успешных менеджеров показывают, что, как правило, они стремятся к успеху больше, чем стараются избежать неудач, и обладают умеренным стремлением к риску. Поскольку эти мотивации в значительной степени бессознательны, результаты самодиагностики могут оказаться весьма неожиданными.

3.4.1. Тест для определения уровня мотивации стремления к успеху и избегания неудач (по Мехрабяну)

Инструкция: «Вам предлагаются 32 вопроса. На каждый из них вы должны дать один из 7 ответов: полностью согласен ++ +; согласен + +; скорее согласен, чем не согласен +; нейтрален 0; скорее не согласен, чем согласен –; не согласен – –; полностью не согласен – – –».

Текст опросника

Вопрос	Ответы						
	---	--	-	0	+	++	+++
1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой							
2. Если мне нужно выполнить сложное, незнакомое мне задание, то я предпочитаю сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку							
3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если у меня нет уверенности, что я смогу их решить, чем за легкие, в решении которых могу не сомневаться							
4. Меня больше всего привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я не сомневаюсь, чем трудное дело, где возможны неожиданности							

Вопрос	Ответы						
	---	--	-	0	+	++	+++
5. Если у меня что-то не выходит, я скорее приложу все силы, чтобы с этим справиться, чем перейду к тому, что у меня, наверняка, может хорошо получиться							
6. Я предпочитаю работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, где нужно самостоятельно определять свою роль							
7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной							
8. Я предпочитаю важное, трудное дело, с вероятностью неудачи 50 % , делу достаточно важному, но нетрудному							
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие, требующие мастерства и известные немногим							
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трудности с коллегами							
11. Если я собираюсь играть в карты, то скорее сыграю в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений							
12. Я предпочитаю состязания, где я сильнее других, тем, где все участники приблизительно равны по силам							
13. В свободное от работы время я овладею какой-нибудь игрой скорее для развития своих умений, чем для отдыха и развлечений							
14. Я скорее предпочту что-то сделать так, как считаю нужным, рискуя ошибиться, чем делать так, как советуют другие							

Вопрос	Ответы						
	---	--	-	0	+	++	+++
15. Я считаю для себя предпочтительнее работу со стабильным средним заработком работе с низким окладом, но с гарантией его повышения не позднее, чем через 5 лет							
16. Я скорее предпочитаю играть в команде, чем соревноваться один на один							
17. Я скорее предпочитаю работать не щадя сил, пока полностью не удовлетворюсь полученным результатом, чем стремлюсь закончить дело побыстрее и с меньшим напряжением							
18. На экзамене мне легче отвечать на конкретные вопросы по пройденному материалу, чем на вопросы, требующие высказывания своего мнения							
19. Я скорее выбираю дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть возможность достигнуть большего, чем то, в котором мое положение существенно не изменится							
20. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну, что мол «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке							
21. Если у меня бывает возможность вернуться к одному из двух незавершенных дел, то я скорее возвращаюсь к трудному, чем к легкому							
22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить							
23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращаюсь к кому-то за помощью, чем самостоятельно стану искать выход							
24. После неудачи я скорее становлюсь еще собраннее и энергичнее, чем теряю всякое желание продолжать дело							

Вопрос	Ответы						
	---	--	-	0	+	++	+++
25. Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем участие							
26. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится							
27. Я работаю эффективней под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность							
28. Мне больше нравится выполнять сложное, незнакомое задание, чем знакомое, в успехе которого у меня есть уверенность							
29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем когда передо мной ставят задачу в общих чертах							
30. Если я успешно решаю какую-то задачу, то с большим удовольствием берусь за аналогичную задачу, чем перехожу к задаче другого типа							
31. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство							
32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить							

Ответы оцениваются в баллах согласно «ключу» на стр. 62.

Ключ

Ответы	Баллы	Номер вопроса	Ответы	Баллы	Номер вопроса
Полностью согласен + + +	3	1,3,5,7,8, 10, 12, 13, 14, 17, 19, 21, 24, 28, 31	Полностью согласен + + +	-3	2, 4, 6, 9, 11, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 27,29, 30, 32
Согласен + +	2		Согласен + +	-2	
Скорее согласен, чем не согласен +	1		Скорее согласен, чем не согласен +	-1	
Нейтрален 0	0		Нейтрален 0	0	
Скорее не согласен, чем согласен -	-1		Скорее не согласен, чем согласен -	1	
Не согласен - -	-2		Не согласен - -	2	
Полностью не согласен - - -	-3		Полностью не согласен - - -	3	

Теперь следует подсчитать сумму полученных баллов с учетом знака.

Положительная сумма означает, что мотивация стремления к успеху сильнее, чем мотивация избегания неудач.

Отрицательная сумма указывает на противоположную тенденцию – преобладание мотивации избегания неудач.

При значениях суммы, близких к 0 (от -6 до +6), обе мотивации можно считать приблизительно равными.

3.4.2. Методика диагностики степени готовности к риску Шуберта

Инструкция: «Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

- 2 балла – полностью согласен, полное "да";
- 1 балл – больше "да", чем "нет";
- 0 баллов – ни "да", ни "нет", нечто среднее;
- 1 балл – больше "нет", чем "да";
- 2 балла – полностью не согласен, полное "нет"».

Текст опросника

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы вы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?
5. Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы вы под чьим-либо руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Таллинна до Москвы?
15. Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?
19. Могли бы вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил вас, что провод обесточен?
24. Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов доехать из Москвы до Хабаровска?

Далее следует подсчитать сумму набранных баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения.

Возможные значения результатов теста: от -50 до +50 баллов.

Анализ результатов

Если набрано меньше -30 баллов – человек слишком осторожен, всячески избегает любого риска;

от -10 до +10 баллов – средние значения, средний уровень стремления к риску;

свыше +20 баллов – человек склонен к риску.

Исследования, в ходе которых *тесты 3.4.1. и 3.4.2.* использовались совместно и их результаты сравнивались с результатами других личностных тестов и экспертными оценками, показали, что люди, умеренно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска.

Чем выше мотивация человека к успеху – достижению цели, тем ниже готовность его к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежда на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху. К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска. Те, кто сильно мотивирован на успех и имеет высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху – достижению цели.

Для успешного менеджера оптимальны мотивация стремления к успеху (относительно слабая защитная мотивация) и среднее стремление к риску.

Люди с поведением *типов А и А1* более склонны к риску, чем другие. Кроме того, с возрастом готовность к риску обычно уменьшается. Чаще всего у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных. У женщин готовность к риску относительно ниже и реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин. У военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов.

В ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску, и, кроме того, в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий. Об этом особенно важно помнить менеджеру, чтобы самому не «потерять голову» под влиянием случайных обстоятельств или группы, а также не дать другим сделать это.

Глава 4. Диагностика специальных свойств, непосредственно связанных с деятельностью менеджера

4.1. Стиль и ролевая направленность деятельности менеджера

В работе малых и средних предприятий, к которым относятся многие турфирмы и гостиницы, роль личности менеджера является ключевой. От личностных качеств менеджера, уровня его квалификации и особенно от стиля и направленности его деятельности во многом зависят и темпы, и качество, и прибыльность работы фирмы.

Стиль руководства — это наиболее устойчивый, типичный для данного руководителя способ реализации управленческих функций, т.е. решения производственных задач и взаимодействия с подчиненными. Немецкий психолог К. Левин описал три классических стиля: автократический, либеральный и демократический. Другую классификацию предложил Р. Лайкерт, который разделил руководителей на тех, кто сосредоточен на производстве, и на тех, кто сосредоточен на человеке. Впоследствии оценка стиля руководства была модифицирована Р. Блейком и Дж. Мутоном (см.: Практикум по психологии менеджмента, 2003).

Оценка стиля руководства отвечает больше на вопрос: как действует менеджер независимо от того, в каком направлении, в какой области он работает? Исследования деятельности менеджеров различных фирм показали, что, несмотря на различия специализаций и должностных обязанностей, менеджеры выполняют ряд функций, которые в общем виде характеризуются следующим образом.

1. Производственно-административные функции:

- *производственная функция* менеджера направлена на решение производственных задач с помощью специальных организационных действий по обеспечению всем необходимым технологического процесса производства и трудовой деятельности персонала. Реализуя данную функцию, менеджер принимает на себя исполнение роли «снабженца»;

- *административная функция* менеджера направлена на решение производственных задач посредством планирования, нормирования, координации, информирования, стимулирования и контроля деятельности подчиненных. В данном случае менеджер выступает как администратор.

2. Воспитательно-педагогические функции:

- *воспитательная функция* менеджера — это управление поведением и нравственным развитием персонала в соответствии с целями и миссией фирмы. Здесь менеджер играет роль «воспитателя»;

- *педагогическая функция* менеджера — это управление познавательным и профессиональным развитием персонала. Чаще всего она реализуется менеджером через профессиональное обучение персонала, где он выполняет функцию «педагога».

3. Социально-психологическая функция.

В рамках данной функции менеджер выступает как неформальный лидер и управляет взаимодействием людей в коллективе, содействуя формированию благоприятного социально-психологического климата.

Исследования профессиональной деятельности различных менеджеров показали, что каждый из них при реализации своих основных функций может отдавать предпочтение исполнению одних ролей, уделяя меньше внимания другим. Так, один человек может предпочитать роль «снабженца», другой — «администратора», третий - «лидера» коллектива, причем это предпочтение зависит не только от должностных обязанностей, но и от личностных особенностей менеджера.

Однако в большинстве случаев менеджеру приходится в той или иной мере исполнять все указанные роли. При этом он может придерживаться одного стиля управления, например быть постоянно авторитарным. Некоторые менеджеры могут демонстрировать различные стили управления в разных ролях. Например, реализуя роль «администратора», он может быть автократом, «воспитателем» – либералом, а «лидера» – демократом.

Определение направленности деятельности менеджера в сочетании с оценкой стиля управления позволяет получить более точную характеристику его индивидуального стиля деятельности, а следовательно, определить сильные и слабые стороны его руководства. Для оценки стиля руководства применяется опросник Блейка-Мутона. Изучение стиля может проводиться либо методом самооценки, либо методом экспертной оценки. При самооценке менеджер сам отвечает на поставленные вопросы. При экспертной оценке на вопросы отвечают его подчиненные, руководители смежных подразделений и вышестоящие менеджеры. Для получения более или менее объективной оценки число экспертов должно быть не меньше шести.

Опросник Блейка-Мутона

Инструкция: «Предлагаемые вам утверждения касаются разных аспектов поведения руководителя. Оцените, насколько они справедливы для данного руководителя (или для вас лично), поставив крестик в соответствующую графу».

Обработка и интерпретация результатов

1. Около ответов «всегда», «часто», «редко» и «никогда» ставится 1.
2. Ответы «всегда» или «часто» на вопросы № 2, 4, 6, 8, 14, 18 и «редко» или «никогда» на вопросы № 5, 10, 16 суммируются, и сумма отмечается на шкале «Ориентация на персонал» (левый столбец управленческой решетки, см. ниже).
3. Остальные единицы суммируются, и полученное значение отмечается на шкале «Ориентация на задачу» (нижняя строка управленческой решетки).
4. На управленческой решетке определяются точки координат стиля менеджера.

Текст опросника

Ф. И. О. оцениваемого руководителя:

№	Утверждение	Все-гда	Ча-сто	Ино-гда	Ред-ко	Ни-ко-
1	Я действую как представитель этого коллектива					
2	Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы					
3	Я поощряю применение единообразных способов работы					
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению					
5	Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе					
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным					
7	Я поддерживаю высокий темп работы					
8	Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение производственных заданий					
9	Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты					
10	Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий					
11	Я решаю сам, что и как должно быть сделано					
12	Я уделяю основное внимание показателям производственной деятельности					
13	Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости					
14	Я способствую разным изменениям в производственном коллективе					
15	Я тщательно планирую работу своего коллектива					
16	Я не объясняю подчиненным свои действия и решения					
17	Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения — для их пользы					
18	Я предоставляю подчиненным возможность самим устанавливать свой режим работы					

Управленческая решетка. В левом вертикальном столбце — значения шкалы «Ориентация на персонал», в нижней строке — значения шкалы «Ориентация на задачу».

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

При интерпретации полученного результата можно ориентироваться на следующие характеристики стиля менеджера, предлагаемые авторами методики.

Точка 1.1. *«Страх перед бедностью»* – основная мотивация деятельности данного человека. Ни решение профессиональных задач, ни благополучие коллектива его особенно не волнуют. Такой руководитель проявляет лишь усилия, направленные на обеспечение минимального качества работы, позволяющего избежать увольнения.

Точка 9.1. *«Авторитет – подчинение»*. При таком стиле руководства производственный результат – все, а человек в лучшем случае – исполнитель. Психологический климат в коллективе этого руководителя мало беспокоит.

Точка 1.9. *«Дом отдыха»*. В основу деятельности поставлены человеческие отношения, руководитель создает «семейную» атмосферу в коллективе, но мало заботится о выполнении производственных заданий.

Точка 5.5. *«Организация»*. Найден баланс между производственной эффективностью и поддержанием благоприятного психологического климата в коллективе.

Точка 9.9. *«Команда»*. Менеджер стремится построить работу таким образом, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

4.2. Синдром эмоционально-психологического профессионального «выгорания» и его диагностика

Этот синдром является долговременной стрессовой реакцией, возникающей вследствие продолжительных профессиональных стрессов. Обычно он возникает у людей, работа которых связана с постоянным общением: коллегами, партнерами, клиентами, учениками, пациентами и т.д., в том числе у всех категорий руководителей, менеджеров.

Интерес к синдрому эмоционально-психологического «выгорания» возник в зарубежной психологии в 1970-е гг., и по настоящее время эта проблема широко изучается в контексте профессиональных стрессов.

Многие исследования показывают, что ключевую роль в синдроме «выгорания» играют эмоционально затрудненные или напряженные отношения между людьми, конфликтные ситуации или неблагоприятный психологический климат в трудовом коллективе.

Наиболее ярко синдром «выгорания» проявляется в тех случаях, когда профессиональное общение эмоционально насыщено или происходит в сложной ситуации. Вероятность появления синдрома «выгорания» увеличивается по мере возрастания частоты и продолжительности контактов профессионала со своими подчиненными, клиентами, подопечными и др., особенно контактов (разрушительной или раздражительной природы).

Наиболее распространенной является трехкомпонентная модель синдрома «выгорания» американских исследователей К. Маслача и С. Джексона. В соответствии с данной моделью в структуру синдрома «выгорания» входят эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личных достижений.

Эмоциональное истощение рассматривается как основная составляющая синдрома «выгорания» и проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении.

Вторая составляющая — *деперсонализация* — проявляется в деформации отношений с другими людьми. В одних случаях это может быть повышение зависимости от других. В иных случаях — повышение негативизма, циничности установок и чувств по отношению к клиентам, подчиненным и др.

Третья составляющая — *редукция личных достижений* — может проявляться в тенденции к негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов, занижению служебных достоинств и возможностей, в недооценке собственного достоинства, ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим.

Для определения уровня профессионального «выгорания» используется опросник МВІ. С его помощью можно также определить, как человек рассматривает свою работу и людей, с которыми он тесно сотрудничает.

Опросник МВІ

Инструкция: «Вам предлагаются 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, испытываете ли вы такие же чувства относительно вашей работы. Если у вас не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 — никогда. Если у вас было такое чувство, укажите, как часто вы его ощущали. Для этого отметьте балл, соответствующий частоте переживаний того или иного чувства».

Бланк для ответов

№№ утверж- дений	0	1	2	3	4	5	6	Сумма по строке
	Никог- да	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто	Всегда	
1,2,3,6,8, 13,14,16, 20								
5,10,11, 15,22								
4,7,9,12, 17,18,19, 21								

Текст опросника

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как «выжатый лимон».
3. Я чувствую себя усталым, когда встаю утром и должен идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, и использую это в интересах дела.
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными как с предметами, без теплоты и расположения к ним.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих подчиненных и коллег.
10. В последнее время я стал более черствым, бесчувственным по отношению к тем, с кем работаю.
11. Как правило, те, с кем мне приходится работать, мало интересные люди, скорее утомляющие, чем радующие меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. Я испытываю все больше жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.
18. Я легко общаюсь с людьми независимо от их статуса и характера.
19. Я многое успеваю сделать.
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.

21. Я многого смогу еще достичь в своей жизни.
22. Бывает, что подчиненные и коллеги перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Обработка и интерпретация результатов

В соответствии с ключом подсчитываются суммы баллов по трем субшкалам.

Интерпретация результатов производится на основании сравнения полученных оценок по каждой из субшкал со средними значениями.

Субшкала	Номера утверждений	Среднее значение для российских менеджеров
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	21,1
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22	10,7
Редукция личных достижений	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	31,5

Если величина уровня профессионального «выгорания» выше среднего (особенно на 30 % и более), то это является тревожным сигналом, указывающим не просто на снижение эффективности работника, а на психологическое неблагополучие, хроническое утомление и даже возможную опасность для здоровья.

Появление синдрома профессионального «выгорания» тем вероятнее, чем ниже мотивация работника, чем меньше его интересует результат и процесс работы. Но, даже если работа человеку интересна и он имеет возможность в ней самореализоваться, через 5 лет почти у всех наблюдаются признаки профессионального «выгорания».

Поэтому для сохранения здоровья и эффективности работника желательно предусматривать для него частичную смену деятельности.

Глава 5. Диагностика особенностей мыслительной сферы

Работа менеджера требует постоянного принятия решений разного уровня, сложности и ответственности. Поэтому способность принимать решения часто рассматривается как основа профессионального успеха менеджера. С точки зрения деловых людей, для которых важен результат, а не процесс размышления, именно интеллект является психологическим свойством, которое обеспечивает эффективность адаптации человека в сложной среде.

Вопреки общепринятому мнению распространенные тесты интеллекта не имеют большой ценности для отбора менеджеров, так как в соответствии со стандартами системы высшего образования студенты, как правило, должны иметь коэффициент интеллекта не менее 100 (по крайней мере, для того, чтобы хорошо учиться). Для профессионала важен не просто уровень интеллекта, а профессиональный стиль мышления, т.е. не просто способность решить сколько-то более или менее стандартных задач за определенное время, а особенности подхода к профессиональным задачам, особый взгляд на мир.

Существует много типологий стилей мышления, так же как и типов личности, и они тоже базируются на определенных теориях. Большое внимание типологии стилей мышления уделяется в когнитивной психологии. Согласно когнитивному подходу, важнейшую роль в психике человека играет единый образ мира и самого себя, складывающийся по мере приобретения человеком жизненного опыта, начиная с раннего детства. В соответствии с этим образом осуществляется принятие любого решения и регуляция поведения.

В понятии «стиль мышления» (или «интеллектуальный стиль») отражен тот факт, что все люди могут по-разному думать об одном и том же. Индивидуальные различия в мышлении настолько велики, зависят от такого большого числа факторов, что создать общепринятую типологию не удалось до сих пор, несмотря на почти вековую историю их экспериментального изучения.

Под *стилем мышления* понимают открытую систему интеллектуальных стратегий, приемов, навыков и операций, к которой личность предрасположена в силу своих индивидуальных особенностей. Стили мышления начинают складываться в детстве и развиваются в течение всей жизни человека.

Однако стиль мышления — это хотя и открытая, т.е. пополняющаяся все время система, однако обладающая относительно постоянным ядром, структурой и избирательностью к внешним воздействиям. Ученые расходятся в определении количества стилей мышления, но оно, как правило, не выходит за пределы десятка.

В отличие от количественного подсчета IQ, важнейшая отличительная черта качественного подхода — признание равноценности всех стилей мышления. У любого из них есть сильные и слабые стороны, но сами по себе они не могут быть построены по ранжиру от «лучшего» к «худшему» (или от «умного» к «тупому»). Стили мышления не зависят от уровня развития интеллекта, по крайней мере, в диапазоне интеллектуальной «нормы». Каждый человек мыслит в рамках того стиля, который сложился в процессе его жизни, часто полагая, что этот стиль является оптимальным. Некоторые люди вообще не могут себе представить, что можно по-другому размышлять, формулировать вопросы, принимать решения и т. п. и при этом не ошибаться.

5.1. Когнитивные стили мышления

А. Харисон и Р. Брэмсон создали типологию стилей мышления, универсальной основой которой является когнитивная психология. Авторы считали, что знания о стилях мышления должны помочь менеджерам:

- научиться находить общий язык с «трудными» людьми и эффективнее влиять на них;

- развивать сильные и слабые стороны интеллекта, сделать его более мощным и эффективным;

- стать более точными и объективными в восприятии, понимании и оценках того, что говорят и делают другие люди.

Авторы выделили *синтетический, идеалистический, прагматический, аналитический, реалистический* стили мышления.

Синтетический стиль. Основная стратегия синтеза – диалектика. По существу, синтезировать – значит создавать что-то качественно новое и оригинальное из вещей или идей, которые сами по себе подобными качествами не обладают, да к тому же еще и выглядят резко отличающимися друг от друга, а иногда – совершенно несовместимыми.

Комбинирование несходных, часто противоположных идей взглядов, позиций и т.д. – именно то, что более всего нравится делать Синтезаторам. Их излюбленной формой мышления является теоретизирующее мышление, мысленный эксперимент. Девиз Синтезатора – «Что, если?..».

Синтезаторы – всегда интеграторы. Они ищут способ «совместить несовместимое» в новой комбинации. В отличие от обладателей других стилей мышления они твердо признают, что среди людей всегда существуют расхождения во мнениях. Обладатели синтетического стиля чувствительны к противоречиям в рассуждениях других, питают повышенный интерес к парадоксам и конфликтам идей. Более того, они нередко заинтересованы в возникновении таких конфликтов и могут даже провоцировать их, задавая неожиданные острые вопросы с целью выяснения исходных позиций другой стороны.

Наконец, еще одна страсть Синтезаторов – это любовь к переменам. Они склонны видеть мир постоянно меняющимся и одобряют такое видение мира другими людьми. Синтезаторов не страшит неопределенность, а неизвестность манит их к себе. Они нередко усложняют проблемы, дела и собственную жизнь. Однако Синтезаторы гордятся своей креативностью (т.е. способностью и склонностью к творчеству в широком смысле слова), чувством нового, остротой взгляда и языка и – часто тайно – одаренностью (не всегда признаваемой другими).

Характерные черты, позволяющие с большой вероятностью предположить, что человек является Синтезатором, отмечаются в его речи: она эффективна, но осложнена и содержит много вводных слов типа «более или менее», «относительно», «главным образом», «с другой стороны» и т.д. Он высказывает много интересных идей, но не любит их отстаивать, ему интереснее опровергать идеи, причем как чужие, так и свои.

При обсуждении деловых проблем фирмы может показаться, что Синтезатор не ищет конкретного решения, а ему доставляет удовольствие само по себе теоретизирование и поиск парадоксов. Особенно он выводит из себя Реалиста (см. ниже). Но если все-таки приложить усилия и вникнуть в суть сказанного, очень вероятно, что Синтезатор высказывает уместные и продуктивные идеи и находит «узкие места» или возможности, которые не видят другие. Однако важно его вовремя остановить и принимать конкретные решения.

Синтезатор-менеджер по продажам готов завалить клиента неожиданными новыми предложениями: «А не попробовать ли вам?..» Это может нравиться молодым клиентам или тем, кто сами имеют подобный стиль мышления.

Синтезатор-клиент – это довольно трудный случай. Ему хочется чего-то нового, необычного; он может быть ироничным, то принимая решение, то опровергая самого себя. Менеджеру требуется большое терпение и внимание,

он должен сообразить, что просто фактами такого клиента не удержать, для успеха сделки лучше подыграть его парадоксальному подходу – показать, что товар или услуга представляет собой нечто необычное, что с ними клиент сможет пережить что-то новое и непредсказуемое. Также важно не дать вовлечь себя в спор или конфликт, которые любят затевать Синтезаторы.

Идеалистический стиль. Основная стратегия Идеалиста – ассоциативное мышление. Идеалисты – это люди, которые обладают широким, иногда парадоксальным, взглядом на вещи. Они склонны к интуитивным, глобальным оценкам и не утруждают себя детальным анализом проблем с опорой на полное множество фактов и формальную логику.

Другая особенность Идеалистов – повышенный интерес к человеческим целям, потребностям, мотивам и ценностям. Они хорошо умеют формулировать цели, и не только свои. «Куда мы идем и почему?» – классический вопрос Идеалистов. Их особенно интересует «качество жизни»: что является благом, а что злом в этом мире.

Идеалисты сходны с Синтезаторами в том, что не расположены концентрироваться на точных цифрах и сухих фактах. Различие же между ними – в разных подходах к разрешению противоречий. Идеалисты склонны верить, что разногласия и споры можно уладить. Они убеждены в том, что люди способны договориться о чем угодно, как только придут к согласию относительно целей. Отсюда ясно, что Идеалисты не ценят конфликт и не получают от него удовольствия: он кажется им непродуктивным, следовательно, абсолютно ненужным.

Мышление Идеалистов таково, что они легко и без внутреннего сопротивления воспринимают самые разнообразные идеи, позиции и предложения.

Идеалистам нравится, когда их воспринимают как открытых, заслуживающих доверия, оказывающих поддержку и помогающих другим, т.е. полезных людям. Чтобы удовлетворить их запросы, человек должен и работу выполнять качественно, и вести себя в соответствии с их образцом. Из-за своих «слишком» идеалистических стандартов они нередко разочаровываются в людях, чьи стремления и нормы кажутся им менее возвышенными, чем их собственные.

Когда приходится искать решение проблемы, Идеалисты демонстрируют высокую эффективность в тех ситуациях, где трудно четко сформулировать проблему и важными факторами являются эмоции, чувства, оценки и ценности.

Идеалист обычно склонен к общению; его отличает богатство невербальных сигналов положительного отношения к окружающим: одобрительные кивки, внимательный заинтересованный взгляд и соответствующие позы. Конечно, в соответствии с ситуацией они могут столь же откровенно отражать и отрицательные эмоции, но не ведут себя грубо и нагло, стремятся не допустить конфликтов или погасить их.

При обсуждении любых проблем, в том числе деловых, они исходят из потребностей, мотивов, эмоций и взаимоотношений людей. Даже в чисто деловых вопросах они больше ориентированы на личные связи, отношения и эмоциональные оценки, чем на анализ фактов, который их быстро утомляет.

Идеалист-менеджер по продажам прежде всего интересуется личными потребностями клиента. Он задает много вопросов, для того чтобы выявить личные предпочтения клиента, ищет точки эмоционального соприкосновения с ним. Такой стиль может импонировать некоторым женщинам и людям старшего возраста, а также, конечно, «родственным душам».

Клиент-идеалист пропускает всю информацию через «эмоциональный фильтр». Он тоже задает много вопросов и стремится к личностному контакту. Ему надо ощутить, что сделка удовлетворяет его целям и соответствует его ценностям. Приятная, доброжелательная атмосфера очень важна для него. Любой намек на напряженность или конфликт неприемлем.

Прагматический стиль. Основная стратегия Прагматика – всемерный учет возможностей. Девиз Прагматиков – «Годится все, что работает». Непосредственный личный опыт – их главный и единственный критерий правильности или неправильности идей, решений, поступков, жизни в целом.

Прагматики выделяются среди остальных склонностью к поиску новых способов удовлетворения своих и чужих потребностей, используя лишь те материалы и информацию, которые находятся у них под рукой. Им не свойственно запрашивать дополнительные средства и информацию, выискивать ресурсы, а тем более резервы. В решении любых проблем они склонны демонстрировать постепенный – «шаг за шагом» – подход с целью как можно быстрее получить конкретный результат.

Прагматик не верит в общую предсказуемость событий (как Аналитик – см. ниже) или в чьи-то «благородные намерения» (как Идеалист). Он убежден, что мир как целое непредсказуем, практически не поддается пониманию, а еще меньше – управлению. Поэтому «сегодня сделаем так, а там посмотрим...».

Поведение Прагматиков менее предсказуемо, чем поведение обладателей других стилей мышления, прежде всего потому, что трудно бывает предугадать ход их размышлений из-за его произвольности (т.е. трудно предугадать, что они могут счесть полезным и реализуемым, или вредным, или невозможным в данный момент).

Прагматики хорошо чувствуют конъюнктуру и обладают способностью улавливать спрос и предложение в самом широком смысле этих слов. Они рады поделиться своими соображениями с другими, практически всегда готовы к сотрудничеству, с энтузиазмом включаются в процесс коллективного мышления и принятия решений, проявляя искренний интерес к формулированию стратегий и тактик быстрого достижения целей.

В общем, Прагматики – довольно гибкие и адаптивные люди, как в плане мышления, так и в плане поведения. Обычно они обладают хорошо развитыми навыками общения и способны поставить себя на место другого человека. Им далеко не безразлично отношение к ним других людей: они хотят, чтобы их любили, одобряли или, по крайней мере, принимали их мысли и поведение.

Прагматики обычно общительные, подвижные, деятельные, активные люди, любители юмора и импровизаций. В решении всех вопросов они предпочитают простые и ясные идеи. Они могут относительно легко и быстро менять

свою точку зрения, соглашаться с партнерами или изменяющимися обстоятельствами, так как считают, что цели можно достичь разными путями, поэтому иногда производят впечатление неискренних, лицемерных приспособленцев. Теоретические рассуждения, анализ фактов или необходимость действовать строго по формальным правилам для них неприемлемы. Даже в самых серьезных делах они мало предсказуемые импровизаторы.

Прагматик-менеджер по продажам легко общается с клиентом, может с энтузиазмом предложить множество разных вариантов и указать очевидные преимущества каждого, но для него сложно работать с вьедливым клиентом, требующим деталей, формальных доказательств и желающим все строго контролировать. Он более успешно работает с такими же увлекающимися или даже несколько авантюрными людьми.

Прагматик-клиент сложен своей непредсказуемостью. Неясно, по каким критериям он принимает решения. Поэтому, чем шире спектр предлагаемых возможностей, тем вероятнее, что он на чем-то остановится, однако все варианты должны быть простыми и ясными.

Аналитический стиль. Основная стратегия Аналитика – поиск наилучшего пути решения любой задачи. Представителей аналитического стиля отличает логическая, методичная, тщательная (с акцентом на детали) и осторожная манера решения проблем. Прежде чем принять решение, они разрабатывают подробный план и стараются собрать как можно больше информации, поэтому часто выигрывают.

Аналитики больше всех других ориентированы на теорию, но, когда им об этом говорят, они часто удивляются, не соглашаются, а иногда и обижаются. Убежденные Аналитики, особенно те, кто прямо не связан с теоретической работой, видят себя реалистичными, твердо опирающимися на факты, практическими людьми. Конечно, в известном отношении они таковыми и являются. Однако за тем вниманием, которое они уделяют объективным фактам, кроются интерес и глубокие знания теории.

Они склонны видеть мир логичным, рациональным, упорядоченным и предсказуемым. Аналитики ценят знания, серьезно относятся к обучению и с самого детства усваивают множество теорий, которые помогают им объяснять события и «наводить порядок» в окружающей среде. Кроме того, они уважают авторитеты, не любят менять свои взгляды и пристрастия и пытаются регулярно применять усвоенные теоретические знания на практике. Со временем процесс применения усвоенных «теорий» доводится до автоматизма и перестает ими осознаваться. В целом Аналитики хуже других переносят неизвестность, неопределенность, хаос.

Когда появляется проблема, Аналитик, скорее всего, будет искать формулу, процедуру, метод или систему для ее решения. Вследствие доминирующего интереса к методу он стремится найти «самый лучший способ» решения задачи.

Аналитик предпочитает рациональность, стабильность и предсказуемость. Он концентрирует свое внимание на объективных данных, его подход базируется на подробном, увязанном во всех деталях плане и на поиске под-

дающегося рациональному обоснованию «наилучшего пути».

Аналитики затрачивают много сил на добывание информации, гордясь (вероятно, по праву) своей компетентностью в смысле знания и понимания всех сторон любой ситуации.

Внешнее поведение Аналитика обычно суховатое, сдержанное, холодное, закрытое и формализованное, поэтому с ним бывает трудно общаться. Кажется, что он не слушает партнера, но это не так. Говорит Аналитик, как правило, ровно, негромко, сдержанно, но твердо. Его речь обычно правильная и может казаться заготовленной заранее. Аналитик не любит лишних разговоров, легкомысленных шуток. Поскольку все его решения, в том числе деловые, тщательно обдуманы, приняв решение, он тверд и даже упрям, но не любит отстаивать это решение и спорить. В случае конфликта он может просто уйти.

Аналитику трудно быть менеджером по продажам, так как он с трудом вступает в контакт. Он успешно работает с теми клиентами, которые его хорошо знают и ценят полную информацию, логичные и продуманные планы, стабильность и предсказуемость.

Аналитик-клиент может быть страшным занудой. Для принятия решения ему важны подробности, четкий план действий, ссылки на авторитеты. Однако его приоритеты и критерии понятны и логичны, поведение предсказуемо и своих пристрастий он, как правило, не меняет.

Реалистический стиль. Основная стратегия Реалиста – реальный опыт, собственный или наблюдаемый чужой.

Девиз Реалистов – «Факты есть факты». Иначе говоря, Реалисты прежде всего эмпирики, а не теоретики. Для них «реальным» является только то, что можно непосредственно почувствовать: ощутить, прикоснуться к чему-то, лично увидеть или услышать, самому пережить и т.д. Именно в этом они противоположны Синтезаторам, которые убеждены, что понимание и выводы всегда важнее наблюдаемых «фактов». Реалисты не могут не видеть, что люди далеко не всегда соглашаются друг с другом. Они считают, что без достижения согласия на уровне фактов дела не сделать и вообще бессмысленно что-то начинать.

Реалистическое мышление характеризуется конкретностью и установкой на исправление, коррекцию ситуации в целях достижения определенного результата. Проблема для Реалистов возникает всякий раз, когда они видят, что нечто является неправильным, и хотят это исправить. В отличие от Прагматиков с их склонностью к экспериментированию («не вышло так, попробуем этак»), Реалисты хотят вести дела безошибочно, обоснованно и с полной уверенностью в том, что если уж они что-то поправили, то дальше это будет делаться так, как нужно, без сюрпризов и непредвиденных изменений. А если все же что-то произойдет, будут пытаться ввести очередную поправку и опять твердо держать выбранный курс.

Реалисты испытывают потребность контролировать ресурсы, людей и результаты и склонны приходить в раздражение от чрезмерно детального анализа и затянувшейся дискуссии. Наконец, они гордятся своей резкостью, язвительностью, способностью приводить других в смущение.

Реалист ведет себя так, что выглядит открытым, прямым, искренним, уверенным в себе и независимым, напористым и даже агрессивным. Как правило, это не игра. Он действительно обо всем имеет свое мнение и старается высказать согласие или несогласие точно и определенно как вербальными, так и невербальными средствами. Выражается он кратко и точно и ждет того же от других. Реалисту лучше всего удаются текущие неотложные дела, которые можно сделать немедленно, опираясь на конкретные обозримые факты. Стратегия, теория, рефлексия – это не его сферы, они его раздражают. В делах он обычно настроен позитивно и многое может решить «на ходу», не боясь взять ответственность на себя. Но в напряженных и тем более конфликтных ситуациях Реалист может быть резким, властным, высокомерным и упрямым.

Реалист-менеджер по продажам может быть высокоэффективным, особенно если клиенту импонирует такой стиль поведения. Но ему трудно работать с теми, кто ожидает эмоционального контакта, или любит порассуждать, или сам хочет контролировать все до мелочей.

Реалист-клиент принимает решения быстро и бесповоротно, поэтому менеджер должен успеть «подыграть» ему, иначе клиент будет потерян.

Рассмотрим для примера, что будет важно людям с разными стилями мышления при выборе места отдыха. Синтезатор будет искать чего-то нового и пытаться совместить малосовместимое: ему могут быть нужны и покой, и что-то интересное; место и оригинальное, и известное и т.п. При этом выражается он как-то неопределенно, не формулирует четко свои желания, почти не прислушивается к конкретным аргументам, несколько раз меняет свое решение. Менеджеру по продажам может показаться, что он над ним просто издевается. Но это не так – он просто получает удовольствие от процесса поиска и выбора.

Идеалисту важно, чтобы сначала ему понравилась фирма и сотрудник, с которым он разговаривает, иначе он не будет иметь с этой фирмой никаких дел. Место для отдыха он выбирает в основном эмоционально. Так, слова «Тепло... просторно... полезно для здоровья и т.п.» или «Я убежден, что вам это понравится» убедят его больше, чем точные сведения о температуре воздуха и воды, площади комнат, химическом составе минеральной воды и т.п.

Прагматику важно получить сразу много вариантов, из которых он мог бы выбирать. Ему не нравится, если приходится многое уточнять, обращаться за дополнительной информацией. Он будет с удовольствием рассматривать проспекты и, возможно, неожиданно выберет совсем не то, что предполагал.

Аналитик подходит к проблеме продуманно. Он суховато, точно и определенно формулирует свои желания. Предлагая тот или иной вариант, необходимо сразу же обосновывать, почему он самый лучший при данных условиях (в данном месте, при этой цене, в данное время года и т.п.). Нужно быть готовым предоставить подробную дополнительную информацию. Полезны ссылки на авторитеты – упоминания об известных людях, которые отдыхают на данном курорте, и т.п.

Реалист тоже точно выражает свои желания, но более энергично и напористо. Эмоциональный контакт его не интересует. При выборе варианта ему

важны точные факты: расстояния, температуры, площади, список услуг, меню и т.п. Долго выбирать он не любит. Реалист стремится поговорить с человеком, который уже побывал в данном месте и может поделиться личным опытом, поэтому он часто использует рекомендации знакомых.

Как и при любой психологической классификации в реальной жизни «чистые» типы встречаются редко. Однако каждый человек имеет тенденцию быть ближе к тому или иному стилю мышления. Для неосведомленного человека только его собственный стиль мышления и поведения является «нормальным», а любой другой - «неправильным», который можно в лучшем случае терпеть, а желательно – «исправить». Профессиональному менеджеру следует понимать особенности своего стиля мышления и связанные с ним резервы и проблемы. Каждый стиль имеет свои достоинства и недостатки. Обычно в организации превалирует стиль, который предпочитает руководитель. Но в идеале в любой деловой «команде» полезно присутствие людей с разными стилями мышления, объединенных общими интересами.

Литература

1. Батаршев А.В. Психология индивидуальных различий: От темперамента – к характеру и типологии личности. – М.: ВЛАДОС, 2000. – 256 с.
2. Большая энциклопедия психологических тестов. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
3. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М., 2003. – 348 с.
4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности/ Под ред. Г.Никифорова и др. – СПб., 2001. – 472 с.
5. Психологические портреты персонала / Под ред. Ю.П.Платонова. – СПб., 2003. – 260 с.
6. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учеб. пособие. – Самара: Издательский дом «БАХРАХ-М», 2006. – 672 с.
7. Солонкина О.В. Психодиагностика в социально культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / О.В. Солонкина, Д.М. Рамендик. – М. «Академия», 2004. – 224 с.
8. Столяренко Л.Д. Основы психологии: Учеб. пособие. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1997. – 736 с.

Подписано в печать 31.03.2011 г. Объем 5 п.л. Тираж 50 экз.

Сдано в набор 31.03.2011 г.

ООО «Фотохудожник»

Лицензия № 060160 от 22.08.96 г., выд. ГК РФ по печати.

454091, г. Челябинск, ул Свободы, 155/1.

тел. (351) 237-17-43