

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

М. Д. Вронских

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Администрирование персонала



«Чувствуйте себя как дома!»

ВВЕДЕНИЕ.

Хозяйственные руководители (менеджеры), работники кадровых служб и другие специалисты по управлению “человеческим фактором” по роду своей деятельности обязаны владеть основами психологических знаний, определённым “инструментарием” для осуществления квалифицированного администрирования персонала на производстве и в других сферах деятельности. Надеемся, им теперь будет несколько легче разобраться в огромном сложном мире профессий и отобрать для себя те из них, которые в наибольшей степени соответствуют их задаткам и склонностям.

Возможно, им станет понятна природа лидерства в коллективе, основные “механизмы” и типы проявления этого явления. Молодые люди, стремящиеся к руководству и лидерству, найдут здесь не только некоторые секреты управленческого процесса, но и объяснение своим устремлениям, смогут определить степень своей готовности к такой деятельности, узнают о путях и методах самосовершенствования.

Особую актуальность этой книге придаёт то обстоятельство, что в переходный период к руководству экономическими агентами и органами публичной администрации было привлечено большое количество людей без достаточного жизненного и управленческого опыта.

Немало внимания уделено темпераменту, характеру, типам личности работника. Одни легко обнаружат в себе качества мыслителя, собеседника или практика. Другие будут недоумевать, выяснив у себя все три свойства одновременно или их сочетания в зависимости от ситуации. Успокоим их: это свидетельство гармоничности и пластичности устройства личности...

Приложения и тесты помогут читателю не только почерпнуть необходимую информацию по данной теме, но и определить (с известной степенью объективности) некоторые характеристики своей личности (темперамента), а также тестировать своих коллег, подчинённых, наконец, - своих друзей и знакомых...

Молодым коллегам, решившим посвятить свою жизнь карьере лидера (в экономике или в политике) необходимо уже на “старте” знать, что этот путь никогда не бывает сплошь усыпан только розами, на нём часто встречаются и “ухабы”, и даже “волчьи ямы”. Поэтому надо быть психологически готовым к периодическим испытаниям неудачами и провалами своих (казалось бы, столь великолепных!) планов и сохранять в себе силы и желания начать всё сначала!

Представленная работа основана на многолетнем (более 30 лет) опыте практического руководства автором многочисленным и сложным по структуре коллективом научно-производственного объединения (НПО “Селекция”), а также на обобщении большого количества теоретических работ (см. «Список литературы» в конце книги).

Серьёзный импульс управленческому опыту был дан автору в период его постуниверситетского обучения в Высшей школе управления (Москва, 1979 и 1989 г.г.), а также в школе Агробизнеса при Канзасском университете (США, 1997 г.).

Книга представляет собой тезисы лекций, читаемых автором в течение 7 лет в Днестровском институте экономики и права (мун. Бэлць). Приложения и тесты (кроме оригинальных) заимствованы из различных источников (см. список литературы).

Материалы лекций изложены лишь кратко (тезисно), а “философия”, объяснения и примеры оставлены за её пределами с тем, чтобы избежать “загромождения” материала книги.

Основой являются материалы двух изданий “Психологические основы управления. Администрирование персонала.” (1999 и 2000 г.г.), переработанные и дополненные в свете последних публикаций и опыта, приобретённого в процессе работы со студентами.

ГЛАВА 1

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОЛЛЕКТИВА

“Управлять – значит предвидеть.”

1.1. Что значит управлять?

В общем виде, управление определяется как: “элементарная функция организованных систем (социальных, биологических, технических), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности и реализацию программы деятельности”.

В любой системе управления выделяются две подсистемы: управляющая и управляемая, каждую из которых можно рассматривать как самостоятельные (рис.1.1).

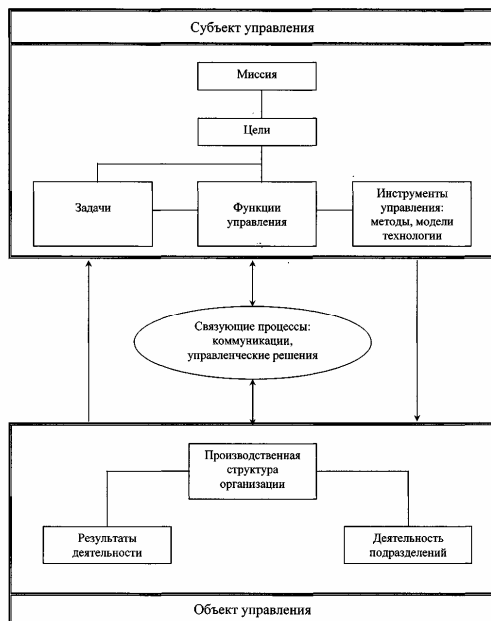


Рис. 1.1. Место целей в системе категорий менеджмента.

Управляющая подсистема (субъект управления) наделена управленческими полномочиями, за счёт чего осуществляет управленческую деятельность.

Управляемая подсистема (объект управления) это часть системы управления, на которую направлены планомерные воздействия субъекта управления.

Неотъемлемой частью систем управления являются функции управления, т.е. конкретные формы, методы и направления управленческой деятельности.

Функции управления подразделяются на целевые и организационные.

- Целевые функции обеспечивают достижение заданной цели системы.
- Организационные функции предполагают использование рациональных методов обеспечения жизнедеятельности системы.

В конечном счёте, функция управления сводится к регулированию деятельности отдельного работника, коллектива работников или агрегатов оборудования.

Одной из наиболее сложных является функция прогнозирования, то есть предвидение субъектом управления конечного результата работы управляющей системы в будущем, а также построение моделей, целей, способов, необходимых для его достижения. Основным элементом прогнозирования является процесс целеполагания, заключающийся в обозначении желаемого результата, который должен быть получен после последовательного осуществления строго определённых методов управления.

Другой функцией управления является планирование, которое заключается в разработке решения о том, каковы должны быть результаты деятельности, этапы исполнения и необходимые средства для их достижения.

Важнейшим условием эффективного планирования является функция принятия решения субъектом управления на основе анализа и оценки информации о состоянии объекта управления.

Управленческие отношения – это прежде всего отношения между субъектом и объектом управления (форма субординации). В субординации выражается

подчинённость разноуровневых структур систем управления (воплощение принципа централизма), т.е. создание иерархии структур управления, при которой высшие органы управления имеют права (и обязанности) определять содержание и цели деятельности объектов управления, находящихся на более низких уровнях системы.

1.2. Объект психологии управления.

Объектом психологии управления является совместная деятельность людей, объединённых общими интересами и целями в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам (“регламентам”) этого предприятия, отражающих его экономические, технологические и финансовые аспекты корпоративных ценностей.

1.3. Предметом психологии управления являются:

- а) Социально-психологические проблемы взаимоотношений производственных групп и коллективов (также как и отдельных работников, их составляющих);
- б) Психология личности и специфика деятельности руководителя;
- в) Психологические проблемы подбора, подготовки и расстановки руководящих кадров;

Кроме того, в предмет психологии управления некоторые авторы (Рубахин В.Ф. и Филиппов А.В.) включают:

- г) Психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчинёнными;
- д) Социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов (команд) и взаимоотношений в них работников;
- е) Функционально-структурный анализ управленческой деятельности.

Таким образом, в обобщённом виде *предметом психологии управления* является совокупность психических явлений и отношений работников в процессе производства.

1.4. Цели управления.

Психология управления (и наука и практика) призвана обеспечить психологическую подготовку руководителей (менеджеров), сформировать (или развить) их управленческую культуру, создать оптимальные предпосылки для теоретического осмысления и практического решения проблем в сфере управления, т.е. оптимизации результатов управления в системах “человек-человек” и “человек-техника”, а также системы “личность-группа” и “группа-группа”.

1.4.1. Прикладная цель управления.

Прикладная цель управления – это упорядочение (структуризация) взаимодействий членов коллектива (“команды”), направленных на решение поставленных (перед ними) задач (поэтапно или интегрированно).

Другими словами, управление есть процесс реализации власти руководителя в отношении подчинённых. Между тем, воздействие власти руководителя – политического лидера многообразно и может иметь довольно широкий спектр последствий.

1.5. Прикладной смысл управления.

В прикладном смысле управление – это организация усилий коллектива (физических, умственных, психологических) на достижение поставленных целей и задач наиболее рациональным путём (т.е. при наименьших затратах труда, времени и финансовых средств).

Другими словами, управление – это единый (иногда многоэтапный) процесс принятия и реализации решений, позволяющий через определённый промежуток времени добиться желаемого результата (поставленной цели).

Средства и методы управления чрезвычайно разнообразны (но строго в пределах действующего законодательства, морали и (или) традиций социума:

1) *Организационные:*

- а) планирование;
- б) прогнозирование;

- в) изменения (при необходимости) структуры организации;
- г) подбор и комплектация кадров;
- д) установление “правил игры”
- е) обучение кадров.

- Планирование производства имеет только два варианта финала (выполнение или невыполнение плана).
- Прогнозирование представляет собой более сложный процесс и имеет обычно 3 – 4 варианта событий – “на выбор”. Критерии для выбора наиболее оптимального варианта при этом могут быть различными. Иногда это наиболее “дешёвый”, в другом случае – наиболее “быстрый” и т.п.

Как любая сложная система, управленческая проблема разбивается на этапы:

- решаемые последовательно;
- для сложных – решаемые параллельно (например, т.н. “сетевое планирование”);
- решаемые по смешанному типу.
- В соответствии с поставленной задачей и выбранным вариантом её решения проводится изменение структуры коллектива (организации). Обычно используется иерархия структурных подразделений, причём, чем больше (многочисленнее) коллектив, тем сложнее его структура. Неструктурированным (аморфным) коллективом невозможно эффективно управлять.
- Подбор и расстановка кадров (если есть готовые) под созданную структуру (обычно соотношение (1:5) “начальник - подчинённый”):
- Комплектация подразделений:
 При этом создаётся “пирамида” (по образованию, возрасту) с целью перспективы карьерного роста для каждого работника с учётом специфики задач:
 - долгосрочных.
 - краткосрочных (“творческая группа”).
- Установление “правил игры” – т.е. условий работы. Они сильно зависят от:

- трудового законодательства (в том числе по охране труда и технике безопасности). Они особенно строги на производстве с вредными условиями труда (химическое производство, т.н. “горячие цеха”, специфическое производство, например, производство боеприпасов и т.п.);
- специфики поставленных задач.

“Правила” сильно различаются, если, например, идёт размеренная (давно выверенная) работа по обычным заданиям (договорам).

Другие правила устанавливаются в случае выполнения кратковременных, но срочных задач.

Ещё более специфичны “правила” (т.е. условия) работы при реализации экстраординарных задач (ликвидация аварий, пожаров или выполнение других весьма ответственных заданий).

- В первом случае основное внимание уделяется созданию условий для рационализации производства, его удешевлению и т.п.
- Во втором случае наибольшее внимание уделяется всем совершенствованиям, следствием которых является экономия времени (ускорение решения задачи).
- В третьем случае всё направлено на скорейшее решение задачи (иногда любой ценой).
- Обучение кадров (если их нет или недостаточно), особенно если изменились требования к уровню подготовки старых кадров (владение компьютером, иностранными языками).

2) *Технические (приборы, оборудование, оргтехника и пр.).*

1.6. Психика.

Психика – это не пассивное отражение внешнего мира, его процессов и явлений, а активная деятельность – система действий и операций, объединённых одной целью.

Основные понятия социально – психологического климата коллектива:

Социально – психологический климат – это эмоционально – динамический настрой, который складывается в процессе работы и личного общения работников, проявляющийся в характере отношений между ними по поводу результатов и условий производственной деятельности, а также сложившихся потребностей, целевых установок, ценностных ориентаций (моральных норм), а также их убеждённости, дисциплинированности и ответственности, отношения к труду и (или) к другим членам коллектива.

При этом, в первую очередь, изучаются:

- связи и отношения между отдельными членами коллектива (группы), между различными формальными и неформальными группами, между целым коллективом и формальной (неформальной) группой или отдельными её членами;
- потребности, ценностные установки, мотивы, моральные нормы и интересы всего коллектива, групп (формальных и неформальных) и отдельных членов;
- эмоционально – психологический и эмоционально – динамический настрой коллектива и его отдельных членов;
- физиологическая, психологическая и социально – психическая совместимость отдельных членов коллектива;
- направленность, убеждённость, сознательность, ответственность и дисциплинированность работников;
- сплочённость, ценностно – ориентированное единство членов коллектива, готовность их к совместным действиям. “Симбиоз”, а не “антагонизм” должны быть основой мотивации труда каждого члена коллектива.

1.7. Психическая норма поведения личности.

Любая личность считается в психической норме до тех пор, пока человек способен выполнять свои социальные функции, а его поведение адекватно внешним сигналам

окружающей среды (понятие адекватного и неадекватного поведения).

В поведении человека обычно выделяют 4 базовых эмоции:

- радость;
- гнев;
- боль;
- страх.

Степень проявления (демонстрации) указанных эмоций зависит не только от “силы” внешнего сигнала, но и от силы воли и особенностей характера личности (не зря говорится: “Учитесь властвовать собой”).

Сильная (яркая) личность, адекватно реагируя на внешние сигналы, тем не менее не позволяет эмоциям “брать верх над разумом” и, как правило, противостоит неблагоприятному сочетанию обстоятельств, находя (пользуясь анализом, иногда интуицией или опытом) наиболее рациональный выход из трудного (иногда трагического) положения. Краеугольным камнем любой личности (в т.ч. сильной) являются также высокий уровень твёрдых нравственных устоев, которые, как известно „оттачиваются” на усвоении многообразия понятий “добра и зла”. В этом отношении незаменимы чтение классической литературы, посещение театра (и в целом занятие искусством во всём многообразии его форм).

Вместе с тем, психофизическая составляющая личности конечно же испытывает определённые изменения (модификации) под влиянием суровых реалий окружающей действительности. Они (жизненные обстоятельства), как правило, соотносятся с тем уровнем ценностей, которые считаются для общества общепринятыми (или вполне допустимыми) на данном отрезке времени (например, отношение интеллигенции к рыночной торговле сейчас и 20 лет тому назад, отношение социума к мелкому воровству, браконьерству, взяточничеству и т.п.).

Резкое снижение жизненного уровня большей части общества, к сожалению, сопровождается т.н. “изменением уровня криминальной готовности личности”, следствием

чего является резкий подъём уровня криминализации всего общества.

1.8. Процесс управления.

Основные этапы принятия управленческого решения (рис. 1.2):

- 1) Постановка проблемы: “имеем то, что не хотим” (т.е. то, что нас не устраивает).
- 2) Цель (поставленная на решение): “то, что мы хотим иметь”.
- 3) Политика (т.е. обнаружение желания иметь): “ для того, чтобы иметь то, что мы хотим, необходимо...”
- 4) Стратегия – основные (главные) пути достижения того, что мы хотим: а)...
б)...
в)...
- 5) Тактика – т.е. конкретные пути (и этапы) реализации стратегии и политики:
а) через “ n ” (количество времени)
б) через “ $n+1$ ” (количество времени),
в) через “ $n+2$ ” (количество времени), и т.д.

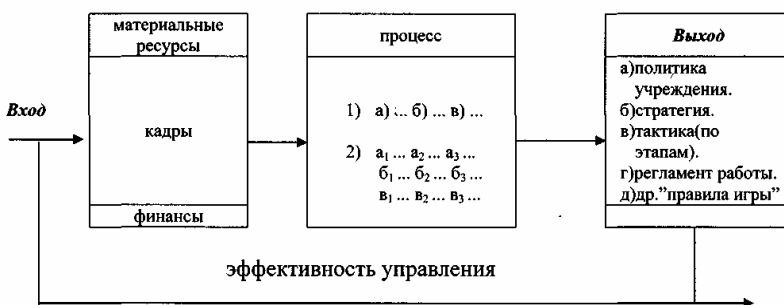


Рис. 1.2. Основные этапы принятия управленческого решения:

1.9. Факторы, принимаемые во внимание при принятии управленческих решений.

1. Специфичность и сложность (многомерность и (или) многоэтапность) решаемой проблемы.
2. Ресурс времени, необходимого для подготовки и реализации управленческих решений.
3. Возможные изменения ситуации (за период подготовки и реализации каждого управленческого решения).
4. Уровень подготовки (готовности) и опытности персонала исполнителей.
5. Ожидания людей (коллектива, общества) от реализации управленческого решения.
6. Уровень возможных отрицательных последствий вследствие ошибочного решения.
7. Традиционные установки, стереотипы и морально – нравственные ценности общества и соответствие ожидаемых результатов этим ценностям.

С учётом этих факторов успешный лидер (руководитель) устанавливает правила своего наиболее целесообразного (рационального) поведения в данной ситуации при выработке и реализации управленческого решения (особенно имеющего высокий индекс общественного интереса).

Будучи восприимчивым (к другим мнениям и предостережениям) и внимательным (к изменению ситуации), он (лидер) имеет высокий потенциал адаптивности, что позволяет ему не только найти оптимальное решение, но и остаться понятным (понятным) в своём выборе как для коллег по работе (выше- или нижестоящих), так и для общества, в целом.

1.10. Этапы реализации процесса управления.

Классическая схема реализации процесса управления представлена на рис.1.3.

На самом деле триединая функция управления может быть расчленена на 13 последовательных этапов:

I. Анализ ситуации:

- сбор исходной информации;
- оценка ведущих факторов;

- постановка конкретной задачи;
- выбор вариантов управленческого решения;
- оформление решения в виде поручения, приказа, программы действий.

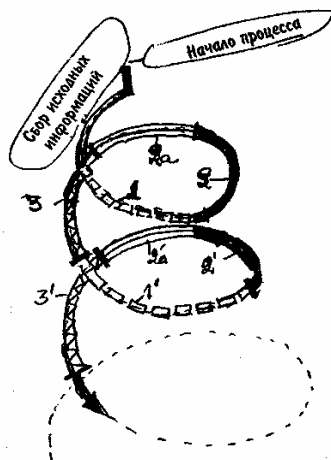


Рис.1.3.Диалектическая спираль процесса управления:

1. (1¹) – анализ ситуации;
2. (2¹) – принятие решения; (2a¹) – делегирование полномочий исполнителям;
3. – контроль исполнения.

II. Принятие решения. Распределение (делегирование) полномочий:

- профессиональная и психическая подготовка исполнителей;
- выбор исполнителя(лей);
- определение спектра (части) задачи, поставленной перед каждым из исполнителей.
- установление “правил игры” (взаимодействие исполнителей, права и обязанности (ответственность) каждого, поощрение и наказание и т.п.).

III. Контроль исполнения:

- выбор способов и методов контроля;
- создание юридической и материально-технической базы для реализации методов контроля;
- реализация процесса поэтапного контроля (измерения);
- анализ результатов (контроль) первого цикла.

Если поставленная задача носит разовый, эпизодический характер, на этом цикл заканчивается.

Во всех остальных случаях возвращаются снова на I этап и цикл повторяется, правда, уже на новом (более высоком) уровне и продолжается так до тех пор, пока поставленная цель (задача) не будет полностью выполнена.

1.11. Особенности функционирования коллектива как социально-биологической системы.

Любой коллектив (как и биологический организм) проходит определённые фазы развития:

- зарождение и становление коллектива;
- возмужание и зрелость;
- опытность, мудрость;
- стагнация и распад (разлад).

От первого до последнего этапа обычно проходит 40-50 лет.

Наиболее отчётливо указанные этапы заметны в коллективах, занятых творческой (умственной) деятельностью, так как здесь обычно выше психологические нагрузки, систематически подбираются работники с более чувствительной нервной системой, меньше возможностей для психологической “разрядки” и т.п.

Менее чувствительны к этим процессам коллективы, где основная масса персонала занята физическим трудом.

Более чувствительны малые коллективы с упрощённой иерархией, и наоборот – большие коллективы со сложной иерархией намного стабильнее (но если его “раскачали” – то погасить тоже намного труднее – например, пролетариат на крупных заводах и фабриках).

Методы стабилизации и замедления процесса “старения” коллектива:

- регулярное и плановое обновление коллектива (чем старше коллектив, тем интенсивнее необходимо обновлять кадры (за счёт новых молодых работников или за счёт “горизонтального” передвижения кадров между подразделениями и т.п.)).
- существуют специальные методы, например, конкурсы (научные и другие работники умственного труда). При

отсутствии этих мер результативность труда по годам (по периодам) становится неравномерной (“волнообразной”) и зависит от складывающихся доминантных групп работников. Самое страшное для будущего процветания коллектива – одновременное физическое старение большинства из группы лидирующих членов.

- регулярные (но не частые) изменения структуры предприятия с одновременным выдвижением на посты управления 2-го и 3-го уровня относительно молодых (но уже опытных) работников. Опытных (но старых по возрасту) работников лучше использовать на менее “хлопотных” должностях, где их опыт принесёт большую пользу (обучение новых работников, советники руководителей, референты и др.).

Этапы формирования коллектива:

- I – групповое развитие. Результат процесса формирования “первичной” группы;
- II – коллектив просоциальной ассоциации – только что созданная (новая) группа с ещё не сложившимися отношениями;
- III – дифференцированные группы. – Обычно собраны из случайных людей – экспериментальные группы, временные творческие группы в науке и т.п.;
- IV – ассоциативные “корпорации” – группы, объединённые по специфическим интересам (спортивные команды, предвыборные штабы и т.д.).

1.12. Внутриколлективные группы. Взаимоотношения между ними.

Формирование социально-психологической структуры коллектива завершается выдвижением лидеров в неформальных малых группах и в коллективе в целом. Лидерство связано с выражением, оформлением и регулированием внутригрупповых межличностных отношений, носящих, как правило, неофициальный характер. Этот процесс находит свое персонифицированное выражение в лице человека, занимающего центральное

положение в структуре межличностных отношений в коллективе.

1.12.1. Проблема сложности вживания человека в сложившийся коллектив (особенно творческий).

Практика показывает, что лучше всего вживается (адаптируется) молодой работник (работница), не наживший ещё собственного творческого (научного) багажа и не имеющий “стартовых” повышенных амбиций и завышенных требований (претензий) на высокое место в иерархии неформальных лидеров (завышенный социальный статус!).

В коллективах, выполняющих однотипную работу, требующую наличия от новичка технических навыков (бригады токарей, слесарей, строителей и т.п.) адаптация молодых работников, как правило, происходит значительно проще. Эти проблемы значительно менее акцентированы в молодом, только формирующемся коллективе.

Характерно при этом, что:

- А) в мужских коллективах — чаще всего ценятся квалификация и достижения в профессиональной деятельности;
- Б) в женских коллективах: популярность, т. е. хорошие межличностные отношения, уровень влияния (фаворитизм).

В целях определения компонентов совместимости работников экспериментально были выделены следующие типы коммуникативного поведения:

- люди, стремящиеся к лидерству могут решать задачу, лишь подчиняя своему влиянию других членов группы;
- приспособливающиеся к группе, легко подчиняются приказам других её членов (конформисты);
- коллективисты, стремятся решать задачу совместными усилиями, принимая предложения других членов группы и выступая со своей инициативой.

Наибольшей эффективности в своей деятельности достигают группы, составленные из представителей различных вышеперечисленных типов или только коллективистов.

Естественно, что характер оптимального сочетания типов коммуникативного поведения зависит от особенностей решаемых задач, их сложности и долговременности функционирования группы.

Типология рядовых членов трудового коллектива, (по В.М. Шепелю):

- “Коллективисты” тяготеют к коллективным действиям, поддерживают общественные начинания, живут заботами коллектива, активно взаимодействуют со своими коллегами;
- “Индивидуалисты” тяготеют к индивидуальной работе и относительно индифферентны к делам и ценностным установкам своего коллектива;
- “Претензионисты” самостоятельны и настойчивы в достижении целей, но обладают повышенным тщеславием и определенными претензиями к лидерству. При недостаточной (по их мнению) оценке результатов своих действий они, как правило, становятся в позу недовольных, увлекаются критикой более удачливых товарищей и руководства;
- “Конформисты” часто несамостоятельны в оценках проблем коллективной деятельности, ориентируются на оценки руководителей, лидеров или большинства, быстро приспосабливаются к сложившимся условиям;
- “Пассивные” – им часто не хватает последовательности и силы воли (все ограничивается хорошими порывами), занимают выжидательную позицию, обычно равнодушны как к успехам, так и неудачам коллектива;
- “Изолированные” – своими действиями (или высказываниями) отталкивают от себя большинство коллег – это приводит к их изоляции в коллективе.

1.13. Этапы (стадии) развития внутриколлективных групп.

1.13.1. Формирование групп. Модель М.Вудкок’а и Д.Фрэнсис’а.

Первая стадия развития группы – “притирка”. Личные чувства и переживания каждого маскируются или скрываются. Искреннего и заинтересованного обсуждения

целей и методов работы практически нет. Члены группы не интересуются своими коллегами, но присматриваются (изучают их). Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

Вторая стадия – “ближний бой”. Это период борьбы и переворотов. Внутри группы оценивается вклад каждого кандидата в лидеры, образуются “кланы” и группировки, разногласия между ними выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают всё большее значение. Сильные и слабые стороны каждого из членов группы отчётливо выявляются и обсуждаются. Происходит “силовая борьба” за лидерство, но в то же время группа начинает обсуждение способов достижения согласия, налаживания эффективных взаимоотношений.

Третья стадия – “экспериментирование”. Члены группы осознают свой потенциал, который к этому времени возрастает. Актуальной становится проблема рационального использования способностей и ресурсов группы. Методы работы пересматриваются. Появляется желание экспериментировать и разработать меры по повышению уровня эффективности работы группы.

Четвёртая стадия – “эффективность”. Группа приобретает опыт успешного решения проблем и использования своих ресурсов. У работников возникает чувство гордости за свою принадлежность к “команде-победительнице”, а возникающие проблемы исследуются объективно и решаются творчески. Управленческие функции плавно делегируются поочерёдно членам группы (наиболее подготовленным к выполнению конкретной задачи).

Пятая стадия – “зрелость”. Группа функционирует как коллектив, сплочённый с целью рационального решения общих целей (и задач) в которые конвергированы (вмонтированы) цели индивидуальные. Налажены прочные связи между членами группы. Людей оценивают по реальным достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный, психологически комфортный характер. Группа демонстрирует отличные результаты работы. Расширяется делегирование

полномочий (всё больше членов группы участвует в планировании и принятии решений).

Структура эмоциональной динамики в процессе группообразования (по И. Волкову):

- *первичное восприятие* – формирование первого впечатления о членах группы;
- *сближение* – формирование оценки и самооценки, развитие установки на совместное действие;
- *совместное действие* – принятие межличностных ролей и определение социального статуса каждого члена в процессе общения.
- *“сцепление”* – укрепление чувства общности, чувства “мы – команда”, формирование психологически комфортных норм общения, механизмов взаимовлияния и решения межличностных противоречий.

Ряд финских психологов (Тимо Санталайнен и другие) предложили свою оригинальную гипотезу, описывающую поведение работников в процессе формирования групп:

- формирование новой группы – индивиды ищут свои роли;
- приобретение навыков – выяснение форм деятельности;
- упрочение совместной работы – участники начинают действовать как группа;
- внутренняя гармония – “счастливая семья – любой ценой”;
- разделение на “клики” – критиканы “находят” друг друга;
- идеальная группа – гибкая и эффективная группа, работа которой основывается не только на общих делах, но и на общих чувствах;
- дробление – критическая стадия, на которой рушится притворное равновесие, появляется тенденция к распаду группы.

Жизнь группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушений. В любой группе можно одновременно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада, толкающие её к необратимым изменениям.

Характер групповой динамики теснейшим образом зависит от эмоционального состояния группы в данный момент. Каждый участник группы узнает непосредственно от других её членов о том, насколько он влияет на её (группы) жизнь и, в то же время, оценивает какое влияние (воздействие) он сам испытывает со стороны других её членов. При расхождении этих целеполаганий, они переживаются личностью, что сопровождается реальным изменением социального поведения работников и совершенствованием условий функционирования группы.

На результаты работы группы особое влияние оказывают следующие факторы:

- мотивации (то, чего ждут члены группы);
- структура власти в группе (власть и авторитет лидера и отдельных членов группы и ее подгрупп);
- сложности коммуникации (когда кто-то остается непонятым);
- ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе;
- представление о цели (чёткое или нечёткое) членов группы;
- ответственность за результаты работы;
- свобода деятельности (как условие успеха группы).

1.13.2. Отношения руководителя с неформальными группами (организациями) внутри коллектива.

Эффективный руководитель обязан:

- 1). Признать существование неформальной группы, необходимость работы с ней, не угрожать её существованию;
- 2). Внимательно выслушивать лидеров (членов) неформальных групп, регулярно встречаться с лидерами, поощрять те группы, которые не мешают, а способствуют достижению целей организации;
- 3). Перед реализацией управленческих решений просчитать возможные негативные воздействия на неформальные группы и их реакцию на это;
- 4). Разрешать лидерам (и членам) неформальных групп участвовать в разработке и принятии решений с целью

- ослабления их сопротивления к планируемым переменам;
- 5). Оперативно выдавать точную (объективную) информацию (в т.ч. и лидерам неформальных групп) с целью препятствия возникновению и распространению различных слухов в коллективе.

1.14. Типичные ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива (группы) (М. Вудкок, Д. Френсис).

- 1). *Профессиональная (управленческая) непригодность руководителя.* Организаторские способности встречаются ещё реже (в несколько десятков раз!), чем математические и музыкальные. Они обычно оцениваются или выявляются рядом методик (тестов).
- 2). *Неквалифицированные сотрудники.* Коллектив должен представлять собой сбалансированный (полнокровный) ансамбль (оркестр) квалифицированных специалистов. Каждый исполняет свою работу, а все вместе (под управлением руководителя) – общую задачу.
- 3). *Ненормативный микроклимат.* Высокая степень взаимной поддержки и преданность коллективу – основной признак нормального микроклимата. Наоборот – недоверие, подозрительность работников друг к другу “разъедают” коллектив и препятствуют своевременному и качественному выполнению заданий (проблем).
- 4). *Нечёткость целей.* Нет ясного видения конечной конкретной цели – отдельные (иногда, многие) члены коллектива не смогут внести существенный личный вклад в общее дело. Коллектив, который глядит вперёд (и знает где это!) скорее добьётся успеха.
- 5). *Неудовлетворительные результаты работы.* Если это происходит в коллективе с нормальным микроклиматом, квалифицированными сотрудниками и т.п. – это свидетельствует об отсутствии стимулов (материальных или моральных) к достижению высоких результатов, плохой структуре организации или слабой

- напористости руководителя (или всех этих явлений одновременно!).
- 6). *Низкий уровень эффективности методов принятия и реализации управленческих решений.* Необходимо (после анализа) сменить стиль и методы принятия решений (с индивидуального на коллективный, или наоборот). Иногда приходится заменять субъект управления (руководителя и (или) управленческую команду).
 - 7). *Закрытость и конфронтация.* Члены коллектива должны иметь возможность высказывать свои мнения о проблемах, друг другу и т.д. без опасения показаться смешными и (или) боязни мести. Все проблемы необходимо обсуждать честно и открыто.
 - 8). *“Неразвитые сотрудники”.* Невысокая доля т.н. “развитых” сотрудников в коллективе. Это работники с высоким уровнем индивидуальных способностей, энергичные, эмоционально устойчивые, открыто и предельно ясно излагают своё мнение, хотя и способны изменить его под воздействием объективных аргументов. Большое численное превосходство “неразвитых” (профессионально неэффективных) сотрудников способно “подавить” поведение и остальных работников.
 - 9). *Низкие творческие способности коллектива.* Профессионально эффективный коллектив способен генерировать творческие идеи и рационально внедрять их. Отсутствие таких способностей заставляет менеджера срочно предпринять ряд специальных действий с целью исправления ситуации.
 - 10). *Неконструктивные отношения с другими коллективами.* Руководитель обязан налаживать связи (в т.ч. и неформальные), способствующие совместному решению проблем, добиваясь взаимопонимания, создания климата доверия и предотвращения враждебности на уровне групп внутри коллектива, также как и между своим и другими коллективами.

1.15. Закономерности, определяющие динамику поведения личностей в группах (коллективах):

1. *Закон неопределённости отклика (реакции)*. Разные люди (и даже один и тот же человек в разных обстоятельствах) могут по-разному реагировать на одни и те же управленческие воздействия.
2. *Закон неадекватности отображения (восприятия) человека человеком*. Вследствие сложности природы и сущности человека (к тому же непрерывно меняющейся!) один человек часто не может постичь особенности личности другого человека с такой степенью достоверности (и полноты!), которая необходима для принятия серьёзных решений относительно этого человека.
3. *Закон неадекватности самооценки*. Психика человека представляет собой органическое единство (целостность) двух компонентов: осознаваемого и неосознанного (интуитивного, эмоционально-чувственного). Соотносятся эти компоненты (части личности) у каждого человека своеобразно (часто причудливо) и в высшей степени непрогнозируемо (в т.ч. и для самого человека).
4. *Закон расщепления смысла управленческой информации (аналогия игры в "глухой телефон")*. Любое управленческое воздействие (директивы, постановления, инструкции, приказы, распоряжения и указания) имеют тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления (т.н. "информационный шум"). Изменение (искажение) смысла прямо пропорционально числу людей (ступеней управления), через которые она проходит.
5. *Закон самосохранения*. Ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности (руководителя) является сохранение:
 - его личного социального статуса;
 - его личностной самостоятельности;
 - чувства собственного достоинства.
6. *Закон компенсации*. Нехватка каких-либо способностей для успешной деятельности возмещается мобилизацией

других способностей или навыков. Компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, методом проб и ошибок. Однако он практически “не срабатывает” эффективно на верхних уровнях сложности управленческой деятельности.

1.16. Уровни принятия управленческих решений:

Л.Д. Столяренко и С.И. Самыгин выделяют четыре уровня принятия управленческих решений:

- рутинный,
- селективный,
- адаптационный,
- инновационный.

Рутинные решения обычно принимаются в соответствии с уже имеющейся “проверенной” программой. Руководитель должен идентифицировать ситуацию и взять на себя ответственность за начало определённых действий; исполнитель, разумно действующий и контролирующий последствия, добивается заранее предписанного результата, в достижении которого он и сам лично заинтересован.

Селективный уровень предполагает, что руководитель оценивает достоинство целого круга возможных решений и старается выбрать те сценарии, которые лучше всего подходят, т.е. являются наиболее эффективными и экономичными в данных социально-экономических условиях.

Адаптационные решения обеспечивают нахождение новых решений известной проблемы. В этом случае руководитель должен уметь отказаться от привычного, но уже устаревшего подхода к решению проблемы и выработать новое творческое решение. Успех в большой степени зависит от личной инициативы руководителя, его способности к генерации новых идей.

На *инновационном* уровне руководителю необходимо умение решать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, для чего ему требуются новые представления, чаще всего образующиеся при обсуждении и использовании идей своих или других специалистов.

“Контрольные” вопросы (для каждого этапа реализации (действия)):

- 1) В каких новых условиях (деловых, экономических) я нахожусь? – (анализ ситуации).
- 2) В (при) каких условиях это можно исполнить?
- 3) Кто (что) ещё (дополнительно) будет включен(о) в процесс реализации решения?
- 4) Когда можно ожидать появления первых результатов?
- 5) Как я узнаю, что они (результаты) появились?
- 6) Те ли это результаты, которые ожидалось вначале?

Что нужно подготовить для принятия управленческого решения на следующем отрезке времени (жизнь не кончается на VI этапе...!)?

1.17. Условия реализации управленческих решений.

- а) Трудовое законодательство (КЗОТ) регулирует:
 - правила приёма и увольнения с работы (на постоянной основе, по контракту, неполный рабочий день и т.п.);
 - продолжительность рабочего дня, социальные гарантии и льготы, условия работы (вредные условия труда на основании аттестации рабочих мест), техника безопасности;
 - требования экологии на рабочем месте (освещение, задымление и т.д.) и ответственность за нарушение трудового законодательства и требований экологии в результате осуществления технологического процесса (вредные выбросы, вредные вещества в результате химических реакций (фреон) и т.п.).
- б) При долговременных задачах устанавливают условия труда и его оплаты (уравнивают требования и ответственность, права и обязанности);
- в) При кратковременных задачах обычно используются дополнительные меры по повышению ответственности за результаты труда (объём и количество). Устанавливаются более высокие премии и заработная плата, но и более жёсткие требования за трудовые нарушения (политика “кнута и пряника”);

- г) Экстраординарные задачи определяют чрезвычайные условия работы (обычно кратковременные!). При этом многое позволяет руководителю, но и строго с него спрашивают за результаты. Сложные условия работы характерны обычно в чрезвычайных ситуациях (природные катаклизмы, аварии, специальные приготовления и т.д.).

1.18. Типы управленческих решений:

- Индивидуальные;
- Групповые (коллегиальные).

Условия для принятия индивидуальных решений:

- ограничения во времени;
- решение “самоочевидно”;
- руководитель обладает значительно большим объёмом знаний о ситуации, чем подчинённые;
- подчинённые это превосходство понимают и признают;
- выработка данного решения является очевидной должностной прерогативой данного работника;
- многие специалисты высокой квалификации охотнее (и продуктивнее!) работают в одиночку.

Показания для принятия групповых управленческих решений:

- необходимость в более полном (всестороннем) понимании существа проблемы и путей её разрешения;
- достижение эффективного взаимодействия, установление атмосферы сотрудничества между работниками;
- необходимость в более быстром и бесконфликтном воплощении (реализации) выработанного решения (сами приняли – сами выполнили);
- достижение роста уровня самосознания, самоутверждения членов коллектива;
- возможность оптимально совместить цели индивида, группы и организации (в целом).

1.19. Методы, используемые при принятии решений:

- 1) Формальные методы (статистические, экономико-математические и т.п.);
- 2) Эвристические (методы аналогии, имитационные и логические модели);
- 3) Методы экспертных оценок (самостоятельно или в сочетании с другими методами), включая методы групповых дискуссий.

1.20. Подходы к принятию (выработке) управленческих решений:

1. Интуитивный – принимается на основе интуиции-ощущения его правильности (на уровне подсознания), без анализа “за” и “против”. Велик риск ошибки, особенно для неопытных руководителей.
2. Стереотипный – выбор, основанный на знаниях и накопленном опыте. Практически это селекция из нескольких интуитивных решений, подвергнутых анализу на основе баланса “за” и “против”. Велик уровень риска в ситуациях, когда в практике руководителя не встречалось аналогичных ситуаций.
3. Рациональный – в отличие от предыдущего основывается не на прошлом опыте, а обосновывается аналитически. Принимается в несколько стадий:
 - диагностика проблемы;
 - формулировка ограничений;
 - определение критериев для принятия решений;
 - выявление альтернативных вариантов;
 - оценка альтернатив;
 - принятие окончательного решения.

1.21. Особенности поведения руководителя в процессе принятия решения (по В.Вруму и Ф.Иеттену).

1. Руководитель принимает решения самостоятельно, используя уже имеющуюся у него информацию (A^1).
2. Руководитель запрашивает информацию от подчинённых, а затем решает проблему

самостоятельно. Подчинённые выполняют функции источника информации (A^2).

3. Руководитель сообщает о возникшей проблеме некоторым подчинённым (поодиночке) и выясняет их мнение по этому поводу. Затем принимает решение (с учётом или без учёта мнения подчинённых) (K^1).
4. Руководитель сообщает о возникшей проблеме на собрании группы или всего коллектива и выясняет их мнение. Затем предлагает своё решение, в котором может учитывать (полностью или частично) или не учитывать мнения подчинённых (K^2).
5. Руководитель сообщает о возникшей проблеме всей группе (коллективу). Совместно выдвигаются альтернативные решения, из которых селектируются (отбираются) наиболее рациональные на основе консенсуса. Руководитель заранее соглашается принять любое решение, за которое выскажется вся группа (Γ^2).

При детальном рассмотрении стили поведения A^1 и A^2 соответствуют авторитарному стилю управления, K^1 и K^2 – демократическому и Γ^2 – либеральному.

ГЛАВА 2 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

2.1. Профессиональные качества руководителя.

Чем же отличаются требования к профессии руководителя (менеджера)?

В разных странах существуют различные мнения (критерии) относительно понятия хорошего (эффективного) руководства (оценки результатов, целей и задач, преобладающих методов и т.п.).

Также различия хорошо видны на примере набора профессиональных важных качеств для американских и японских руководителей (табл. 2.1.) (по В. Пашкову):

Таблица 2.1.

а) Американские менеджеры: (опрос 1500 руководителей).	б) Японские менеджеры: (опрос 41 руководителя)
<ul style="list-style-type: none">• выраженная способность к стратегическому мышлению;• принятие оптимальных перспективных решений о выделении и распределении работников и ресурсов;• стремление к увеличению круга своих обязанностей (расширение масштабов деятельности или перехода на работу более высокого уровня);• умение принимать решения творчески (и рационально), в т.ч. в условиях повышенного риска;• исключительная уверенность в собственных силах;	<p><i>А . Концептуальные способности и стандарты поведения.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• широта взглядов, глобальный подход;• долгосрочное предвидение и гибкость;• энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска;• упорная работа и непрерывная учёба; <p><i>Б . Личностные качества.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• умение чётко формулировать цели и установки;• готовность выслушивать мнение других;• беспристрастность;

<ul style="list-style-type: none"> • смелое принятие решений, требующих определённых жертв; • стремление к самообучению в контактах и общении; • склонность к интуитивному предвидению (прогнозу) и абстрактному анализу хода развития и результатов сложных процессов и критических ситуаций; • отношение к работе, как к главной ценности, в которую вкладываются все способности и силы; • концентрация внимания на решении возникших проблем (а не на выявлении виновников), желание работать с подчинёнными, которые не боятся риска и умеют принимать самостоятельные решения; • собственническое (трепетное) отношение к реализуемым идеям и результатам их внедрения. 	<ul style="list-style-type: none"> • способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нём; • личное обаяние; • способность полностью использовать возможности (своих) сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций; <p><i>В . Здоровье.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • обладать физическим и психическим здоровьем (в пределах медицинского термина “практически здоров”); • вести здоровый образ жизни.
<p>Выводы: Основной упор делается на проявление индивидуальной инициативы, сопровождающейся высокой эффективностью экономики, жёсткой и агрессивной конкуренцией на внутреннем и внешнем рынках.</p>	<p>Выводы: Основной акцент делается на создание оптимальных социально- психологических условий совместной деятельности работников, сопровождаемой реализацией серьёзных социальных программ, лояльной конкуренцией на внутреннем рынке (но довольно агрессивной – на внешнем).</p>

Основная цель руководителя в любой ситуации – использовать (мобилизовать) как можно полнее психофизические качества и способности подчинённых при выполнении ими функциональных обязанностей.

Искусство же руководителя (менеджера) заключается в создании условий для наиболее полного использования этих возможностей (качеств). Известно, что психофизические возможности человека имеют огромный потенциал, который в обычной жизни используется крайне ограниченно. Так даже у работников умственного труда (как известно) используется в повседневной деятельности обычно 2-2,2 % возможностей мозга (при возможном максимуме 78 %), работники других отраслей и работники, связанные с физическим трудом – не более 1-1,5 %. Умение мобилизовать этот ресурс для развития не только личности, экономики, но и всей социальной сферы общества способно творить чудеса. В этом отношении, показателен пример Швейцарии, которая в начале 20 века была одной из самых бедных стран Европы, а всего за 90-100 лет (в конце 20 века) стала одной из наиболее богатых стран мира.

В практике управления существует понятие психотехники – теории, основанной на разработке методов манипулирования сознанием людей с тем, чтобы они выполняли установки руководителя как бы автоматически (без раздумья или анализа). Чрезмерное увлечение этими методами может представлять определённую опасность как для работников, так и для общества в целом, так как связаны чаще всего с т.н. несанкционированным воздействием на психику людей. Это, как правило, может иметь огромные отрицательные последствия в виде разрушения т.н. психофизического гомеостаза (равновесия) личности человека.

2.1.1. Критерии профессионального отбора руководителей.

Научно обоснованный профессиональный отбор включает:

- конкретное содержание задачи отбора (прогнозирование пригодности к обучению, к деятельности по

определённой специальности, к работе в определённых условиях и т.д.);

- характеристику контингента, из которого предполагается проводить отбор (объём исходной выборки кандидатов, степень общей направленности их на овладение предлагаемой профессией и т.д.);
- профессиональные требования к кандидатам;
- методику оценки профессионально важных качеств личности и её экспериментальную проверку;
- разработку критериев профессиональной пригодности работника;
- объективность и точность разработанных рекомендаций и критериев отбора;
- организационные формы проведения отбора, которые должны предусматривать:
- предварительный отбор кандидатов (на основе изучения документов, биографических данных и т.п.);
- психодиагностическое обследование кандидатов;
- проверку результатов обследования и сделанных выводов в ходе индивидуального собеседования с кандидатом для вынесения окончательного заключения.

Профессиональный психологический отбор руководителей обычно осуществляется при приёме в специализированные учебные (в т.ч. и постуниверситетские) заведения, а также при приёме специалистов на вакантные должности руководителей.

На первой стадии отбора (на конкурентной основе) в центре внимания оказывается изучение прошлого опыта претендента. Оно проводится с помощью специальных методик, с которыми кандидат работает самостоятельно с последующей пересылкой материалов в организацию.

Ниже приводится пример теста (по Никифорову) для отбора менеджеров в области финансового управления:

- a) *Аналитические способности.* Должен проанализировать значительный объём экономической, технологической, политической, юридической и другой информации. Опираясь на свои способности, сделать выводы и вычлениить сложные причинные отношения между многочисленными переменными, отделить существенные данные от второстепенных.

б) *Интерперсональные и организаторские умения*, т.е. способность эффективно работать с различными категориями людей:

- представителями различных этнических групп;
- лицами, обладающими разнообразными психическими, возрастными и профессиональными особенностями.

Кроме того менеджер должен:

- своевременно определить где найти необходимую информацию;
- знать, какую информацию и в какой момент следует довести до соответствующих уровней управления;
- быть чувствительным к нуждам и требованиям людей на различных уровнях организационной иерархии;
- реализовывать свои идеи решительно, последовательно и эффективно.

в) *Способность организовывать работу. Мотивация и инициатива*. Кандидат должен обладать инициативой и мотивацией к обучению новым методам работы. Он должен быть способен организовать своё время и силы для достижения поставленных целей и выполнения заданий руководства в максимально сжатые сроки. Готовность проявлять инициативу в поиске и исследовании более эффективных методов деятельности. Насколько надёжно и эффективно он может работать с несколькими сложными проектами одновременно, организовывать свою работу с ними с учётом степени важности и срочности?

г) *Способность к письменной речи*. Кандидат должен хорошо владеть письменной речью, писать ясно и точно, быстро, кратко и грамотно выражать свои мысли на бумаге.

P.S. Заполнение анкеты, теста также дают некоторое представление об этих качествах кандидата.

д) *Способности к устной коммуникации*. Кандидат должен быть способен к быстрой, чёткой и конструктивной коммуникации, включая взаимодействие с клиентами, подчинёнными и высшим руководством. Уметь формулировать свои мысли в лаконичной и адекватной

форме. Когда это необходимо, использовать аргументы и метафоры, способствующие взаимопониманию (и жесты, способные убедить собеседников в своей открытости и искренности).

Набор методик обследования и выявления претендентов (кандидатов) на должность менеджера в большой мере зависит от особенностей руководящей деятельности, для которой объявлен конкурс. Методики обычно включают в себя тесты оценки интеллекта, инициативности, нервно-психической устойчивости, коммуникативных способностей.

Предрасположенность к руководящей деятельности рассматривается как проявление специальных способностей. Для их оценки, например, используется методика КОС-2 (коммуникативных и организаторских склонностей).

Основным условием высокого качества результатов собеседования, в ходе которого даётся окончательное заключение о претенденте, является высокая квалификация специалиста(ов), проводящего(их) такое собеседование, в том числе и специалистов психологической квалификации.

Кроме этих существует множество других методик. Среди процедур, специально разработанных для оценки общих интеллектуальных способностей, кроме теста IQ часто используется методика "Прогрессивные матрицы" Равена. Методика состоит из набора матриц или композиций с недостающим элементом. Методика Равена предназначена для оценки невербального интеллекта (прямо не зависящего от уровня приобретённых конкретных знаний), то есть рассматривается как способность к адаптации и синтезу новых знаний в изменяющихся условиях.

Среди многочисленных общеличных тестов можно выделить методики ММП1 (Миннесотский многоаспектный личностный опросник). С помощью методики ММП1 диагностируется выраженность у кандидата т.н. акцентуации характера и потенциальная возможность психического заболевания. Методикой УСК (Уровень субъективного контроля) определяется такая психологическая характеристика, как интернальность –

экстернальность (интерналы полагают, что значимые события их жизни являются результатом их собственных усилий, а экстерналы – результатом действия внешних сил (случая, других людей и т.д.)).

2.2. Требования к психическим и социально – психическим качествам руководителя.

1. *Адаптационная мобильность*, которая определяется ролью и местом руководителя в динамике межличностных взаимодействий малых и больших коллективов (групп), склонностью и стремлением воздействовать на других работников одновременно с качественным изменением условий их труда, а также способностью противостоять дестабилизирующему влиянию негативных форм поведения отдельных членов коллектива.
2. *Эмоциональное лидерство в формальных и неформальных группах*. Это значительно облегчает процесс управления, особенно в случаях, когда нужно принимать непопулярные решения (наказание, сокращение штатов, увольнение и т.д.).
3. *Способность к интеграции социальных функций (ролей)*. Соответствие поведения руководителя ролевым ожиданиям других участников социального контакта в процессе производства – необходимое (первое) условие успешного руководства. Второе условие – всесторонний учет ролевых ожиданий своих подчиненных (разное время – разные ожидания).

В спокойный (стабильный) период развития (общества, предприятия) необходимы спокойные (предсказуемые) руководители, а в переходные этапы – наоборот, обычно предпочитают шумных (крикливых) руководителей с популистскими “замашками”, хотя эффективность их работы намного ниже. За ореолом высокой популярности этого вначале обычно не замечают.

2.3. Предпочитаемые черты личности руководителя:

- 1) Способность доминировать;
- 2) Стрессоустойчивость;
- 3) Уверенность в себе (в свои силы, опыт и знания);
- 4) Стремление к победе (успеху);
- 5) Креативность (творческий потенциал);
- 6) Эмоциональная уравновешенность;
- 7) Ответственность;
- 8) Предприимчивость;
- 9) Надёжность;
- 11) Независимость (суждений и действий);
- 12) Общительность.

Между тем, каждое из перечисленных (и других качеств) руководителя имеют различную значимость. По Белецкому (2003) наиболее предпочитаемыми качествами были следующие (табл. 2.2):

Таблица 2.2.

Группа качеств	Значимость, %
Творческие качества (предприимчивость, интуиция, искусство менеджмента)	35
Знания и способности	15
Способность к напряжённой работе, трудолюбие, усердие, добросовестность	15
Ответственность	20
Способность эффективно работать в трудных условиях	10
Здоровье	5
Итого	100

Вместе с тем, известно, что в разных странах эти критерии неодинаковы. Например, для менеджеров фирм в Германии разработан специальный каталог требований. Он может быть специфическим для различных фирм и предприятий в пределах одной и той же страны (табл. 2.3).

Пример 1. Профиль требований к руководителю группы страховой компании:

1. Управленческие качества.
2. Способность к совместной работе.
3. Ответственность.
4. Целеустремлённость.

Таблица 2.3.

Группа качеств	Значимость, %
Предвидение (интуиция и т.п.)	35
Способности (творческие)	18
Личностные	17
Знания (профессиональные)	13
Опыт	12
Энергия	5
И т о г о	100

5. Коммуникабельность.
6. Энергичность, творческий подход к делу, доброжелательность.
7. Способность принимать решения, предприимчивость.
8. Солидарный тип работы.
9. Высшее образование по страховому делу.
10. Многолетний практический опыт работы.

Показатели некоторых тестовых оценок представлены в таблице 2.4 и рис. 2.1. Вместе с тем, в отдельных фирмах их многообразие может быть более значительным.

Таблица 2.4.

Тестовая оценка качеств предпринимателя.

Наименование качества	Балл			
	4	3	2	1
Инициативность	Ищет дополнительные задания	Находчивый, смекалистый	Выполняет задания без указаний руководителя	Безынициативный и ждёт указаний
Отношение к другим	Дружелюбный	Приятный в общении, вежливый	Иногда с ним трудно работать	Сварливый и некоммуникабельный
Лидерство	Сильный и уверенный всегда	Умело отдаёт эффективные команды	Имеет мало последователей	Не имеет последователей
Ответственность	Всегда ответственен	Соглашается с поручениями	Неохотно соглашается	Уклоняется от поручений
Организационные способности	Логичен, организован, пунктуален	Способный организатор	Средние	Плохие
Целеустремлённость, упорство	Не боится трудностей	Предпринимает постоянные усилия к достижению целей	Средний уровень усилий	Нет упорства
Решительность	Быстрый, точный	Основательный, осторожный	Действует быстро, но ошибается	Всегда сомневается

Часто результаты экспертных оценок качеств кандидата накладывают на т.н. "стандартный профиль" руководителей соответствующего звена управления, полученный в результате оценок большого количества действующих менеджеров. Это позволяет выявить недостаточно выраженные качества кандидатов по сравнению с типовым (среднестатистическим) профилем деловых качеств менеджеров этого сегмента экономики.

Ключ к тесту:

25 – 28 – отличные способности к бизнесу;

21 – 24 – очень хорошие способности;

17 – 20 – хорошие способности;

13 – 16 – средние способности;

менее 12 – лучше не заниматься бизнесом.

	Оценка, балл				
	2 Полное согласие с левым высказыванием	3 Скорее согласен с левым	4 Скорее согласен с правым	5 Полное согласие с правым высказыванием	
Невыскательный					Требовательный
Нерешительный, боязливый					Рискующий, мужественный
Консервативный, "сося"					Предприимчивый, "штурмовик"
Ненадежный					Добросовестный
Холодный					Дружелюбный
Скрытный					Откровенный, общительный
Практичный					Творческий
Исполнительный					Самостоятельный

Рис. 2.1. Полярный профиль оценок.

2.4. Показатели успешности (эффективности) управленческого труда.

Определение критериев успешности труда осуществляется в соответствии с принципами *адекватности, объективности, комплексности и доступности.*

Принцип *адекватности* заключается в необходимости отбора показателей, в наибольшей степени объективно отражающих содержание управленческой деятельности.

Соблюдение принципа *объективности* предполагает использование только количественных показателей успешности.

Принцип *комплексности* заключается в обязательном выборе нескольких объективных и конкретных показателей с выделением затем ведущего и (или) вычленением обобщённой оценки.

Принцип *доступности* предполагает, что использование выбранного показателя не связано с неоправданно сложными и трудоёмкими вычислениями.

В числе критериев успешности профессиональной деятельности используются различные её характеристики:

- скорость и качество достижения конечных целей деятельности;
- выполнение отдельных её операций, элементов, оценки трудовых затрат специалистов;
- степень их удовлетворённости содержанием и процессом труда;
- особенности травматизма и профессиональных заболеваний и др.

В целом все используемые показатели успешности можно подразделить на две группы:

- прямые параметры деятельности, определяемые с помощью наблюдения, хронометража, статистики и т.п.
- бальные, ранговые, другие аналогичные оценки, основанные на субъективном мнении компетентных лиц и (или) получаемые по результатам опроса или анализа документов.

Для различных видов деятельности характерен свой набор адекватных показателей успешности. Так, при изучении управленческой деятельности в операторской или технической организации с чётко определённой структурой, целью и предметом труда, строго регламентированной системой действий и операций, чаще и полезней (рациональней) использовать прямые параметры деятельности. При изучении управленческой специальности, связанной с творчеством, а также обучением, воспитанием и обслуживанием людей, используют – оценки, основанные на мнении экспертов, с привлечением специальных тестов.

2.5. Соотношение между индивидуальными психическими качествами руководителя и производительностью труда коллектива.

- Установлено, что общий уровень соответствия корреляции (r), т.е. связи между высокоответственным отношением руководителя к исполнению своих обязанностей и производительностью труда коллектива положительный и определяется коэффициентом: $r = +0,42$;
- соотношение требовательности руководителя и производительности труда также положительно: $r = +0,33$;
 - общая культура (поведение, речь) руководителя – влияние положительное: $r = +0,55$;
 - систематическое непринятие мер по поводу нарушений трудовой дисциплины – влияние резко отрицательное: $r = -0,72$;
 - если приняты меры, но не сразу (в конце месяца), то влияние также отрицательное: $r = -0,55$ (притупляется чувство вины);
 - внимательное отношение руководителя к направленной в его адрес критике – влияние положительное: $r = +0,40$;
 - умение руководителя помочь в решении различных проблем – влияние положительное – по работе: $r = +0,38$; личных: $r = +0,53$;
 - если внимательно выслушал (хоть и не помог по объективным причинам) – влияние всё равно положительное: $r = +0,40$;
 - объективность поведения и отношения руководителя к подчиненным – также положительное: $r = +0,49$;
 - неправильно воспринятая работниками критика (со стороны руководителя) или несправедливая критика – отрицательное: $r = -0,40$;
 - личная неприязнь между руководителем и работником – отрицательное: $r = -0,38$.

2.6. Особенности труда и функции руководителя.

Исходя из характера деятельности руководителя можно выделить следующие особенности (по В. Рубахину):

- Социотехнический характер (одновременное руководство технической и социально – производственной подсистемами);
- Большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии в пределах одной системы управления;
- Творческий характер деятельности в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;
- Ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;
- Реализация многих управленческих функций в условиях острого дефицита времени;
- Чёткая выраженность коммуникативных функций.

В психологическом аспекте труда руководителя можно выделить три основных компонента деятельности:

- познавательное взаимодействие с объектом руководства, имеющее целью усвоить сложность характера проблемной ситуации;
- творческое взаимодействие, то есть выработка программы управляющего воздействия на объект руководства (принятие управленческих решений);
- организаторское взаимодействие, в ходе которого руководитель формирует у исполнителей адекватное представление о целях и задачах трудовой деятельности и активизирует (усиливает) мотивацию их деятельности.

По статистике структура рабочего времени руководителя существенно изменяется в зависимости от конкретного вида профессиональной деятельности. Так, например (по В. Спивану), 50 – 59 % рабочего времени руководителя занимают запланированные заседания и встречи (в т.ч. переговоры), 20 – 22 % - работа с бумагами и принятие решений, 9 – 10 % - незапланированные встречи, 6 % - разговоры по телефону и 3 % - поездки и осмотры объектов.

При этом 40 – 66 % времени руководитель проводит за пределами своей организации (контакты с вышестоящими руководителями (старшими по статусу менеджерами) или коллегами (деловые контакты и переговоры)).

Более 80 % рабочего времени руководителя отводится на вербальный (словесный) характер общения (соборания, делового совещания, личного контакта и т.п.) и только 20 % - на директивные способы общения (влияния).

Основные функции руководителя.

Перечень функций руководителя, отражающих структуру и специфику его профессиональной деятельности включает:

- функция познания (познание человека, работника, члена группы, организации, её внутренней структуры и внешней среды, сложившейся ситуации управления);
- функция прогноза (определение основных направлений и динамики развития управляемых факторов на перспективу);
- функция проектирования (определение стратегии, целей и конкретных задач организации, программирование и планирование этапов деятельности);
- коммуникативно – информационная функция (формирование, структурирование и сохранение информационных сетей, сбор, селекция, преобразование и направление в сети информации, необходимой для управления);
- функции финансирования (определение очерёдности и объёмов финансирования конкретных программ в соответствии с иерархией целей и задач организации);
- функции переговорщика (организация и ведение переговоров, реализующих внутреннюю и внешнюю политику организации);
- функция мотивации (воздействие на совокупность условий, стимулирующих активность и результативность деятельности субъектов и объектов управления);
- функция руководства (лидера) (принятие ответственности за разработку и реализацию управленческих решений и их последствий);
- функция организаторская (реализация целей и задач управления);
- функция обучения (передача необходимых знаний, навыков и умений персоналу) и комплектования коллектива кадрами.

- функция развития (изменение психологических установок, личностных и групповых ценностей на разных этапах деятельности коллектива);
- функция оценки (формирование и применение норм и стандартов тестирования деятельности коллектива и качества продукции);
- функция контроля (отражение соответствия актуального состояния организации конкретным и конечным целям управления);
- функция коррекции (внесение необходимых изменений в цели и программу управления);

В конечном счёте, всё многообразие функций может быть сведено к нескольким группам:

- общее руководство, планирование, руководство кадрами;
- общую руководящую и специальные (планово – экономическую, технолого – управленческую и кадровую);
- административную, стратегическую, экспертно – консультативную, коммуникативно – регулирующую, дисциплинарную, воспитательную, психотерапевтическую;
- целевую, организаторскую, техническую, социально – психологическую, оперативную;
- целеполагания коллектива, функции прогнозирования, согласования, стимулирования, контроля.

2.7. Эмпирическая типология (типы) руководителей.

На практике наблюдается большое разнообразие типов эффективных (успешных) руководителей, делающих основной акцент на определённые (только им соответствующие) аспекты в процессе управления. Вот некоторые из них:

“Руководитель – регламентатор”.

Идеалом для него является достижение полного (максимально подробного) описания деятельности подчинённых (должностные инструкции, описания нормативов и т.п.).

Однако идеал полной регламентации недостижим, так как в процессе управления неизбежно возникают ситуации, в принципе не поддающиеся предварительной регламентации и формализации. Регламентация деятельности подчинённых должна быть гибкой и осуществляться непрерывно, так как с течением времени устаревает. Сверхрегламентация приводит к подавлению творческой деятельности подчинённых и понижению уровня личной ответственности.

“Руководитель – коллегиял”.

Руководитель видит залог эффективности управления в постоянном использовании коллективных форм принятия решений. “Коллегиял” отводит важное место в своей деятельности организации работы комиссий экспертов, регулярному проведению собраний, совещаний и заседаний, где находит оптимальное сочетание единоначалия и коллегиальности в процессе управления. Обычно привержен демократическим методам руководства. Чрезмерное же увеличение числа заседаний и совещаний сопряжено со снижением эффективности управления, дефицитом рабочего времени и т.п.

“Руководитель – показушник”.

Определение имеет здесь не только отрицательный смысл: руководители умеют реагировать на быстро меняющиеся ситуации, способны своевременно принимать решения. Руководитель такого типа незаменим, когда нужно мобилизовать все силы для решения какой – то трудной проблемы. Превосходя других руководителей в тактике, “показушники” проигрывают в стратегии, склонны к приукрашиванию результатов труда коллектива (и своих собственных).

“Руководитель – объективист”.

Руководители главный упор делают на “объективные факторы”, внешние по отношению к управленческой системе, чем объясняют и успехи и неудачи в управлении. Высокая степень такой зависимости означает неэффективность управленческой деятельности как таковой, осуществляемой внутри предприятия, неспособность к преодолению трудностей и проблем повседневной жизни.

“Руководитель – формалист”.

Всячески оттягивает решение управленческих проблем, стремясь к тому, чтобы проблема “состарилась”. Бумаги (предписания, распоряжения и т.п.) будут “вылѣживаться” до тех пор, пока необходимость их выполнения не будет подтверждена по другим каналам (телефонные звонки, напоминания и т.п.). Положительные моменты: путѣм “вылѣживания” бумаг дифференцирует главные и второстепенные задачи.

Абсолютизация такого стиля превращает его в разновидность бюрократизма.

“Руководитель – максималист”.

Не признаѣт “мелких проблем управления”. Не удовлетворѣн решением проблемы просто на хорошем уровне, всегда стремится решить еѣ на максимально высоком уровне.

Наиболее важным качеством такого руководителя является способность генерировать идеи. Зачастую недооценивает роль материальных стимулов в управлении и игнорирует ежедневную (рутинную) работу. Он обычно жалуется на “несовершенство” подчинѣнных (мол они мыслят “мелкими категориями”). Очень энергичен и относится к тем руководителям, которые “горят” на работе.

“Руководитель – организатор”.

Считает, что решив “глобальные” проблемы, к которым он обычно относит:

- а) подбор и расстановка управленческих кадров;
- б) разработку и согласование оптимального плана;
- в) проблему материально – технического снабжения, руководитель предприятия может больше ничего не делать. Этими проблемами занимается лично, никому их не порекомендует и настойчиво добивается их решения.

Всячески уклоняется от текущих “мелких” дел (поручая их заместителям), не любит заседаний и совещаний и других повседневных задач. Он никогда не идѣт на поводу у текущих дел, умеет добиваться решения “глобальных” проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями.

“Руководитель – диспетчер”.

Его девиз: “Управление состоит из мелочей”. У него всегда в порядке документация, совещания начинаются точно в назначенное время, он не забывает своих обещаний, успевает сделать всё намеченное на каждый конкретный рабочий день. Умеет “держать в голове” одновременно множество мелких дел и контролировать ход их исполнения. Отличается высокой исполнительской дисциплиной, убеждён, что руководство может быть эффективным только при условии личного присутствия на объектах.

Чрезмерное развитие “диспетчерского” стиля руководства приводит к тому, что руководитель “тонет” в текущих делах, не умеет отличить главное от второстепенного.

Абсолютизация этого стиля означает выдвигание на первый план текущих дел в ущерб перспективным и фундаментальным вопросам, ведёт к большим перегрузкам руководителя.

2.8. Триада личностной направленности.

Насколько человек глубок – настолько он личность. Но как определить эту “глубину”? И как ни покажется странным, глубина – это включённость человека в общественную жизнь.

В психологии кроме понятия “человек” употребляется более узкое понятие – “личность”. Личность – это тот же человек, но рассматриваемый как общественное существо. При этом она (личность) обладает тремя важнейшими психологическими характеристиками.

- Во-первых, при всей пластичности психических проявлений всё же отчётливо проступает стабильность её свойств, что, в частности, позволяет предвидеть (моделировать) поведение того или иного работника в определённых производственных и бытовых ситуациях;
- Во-вторых, личность представляет собой единое целое, где каждая черта тесно и неразрывно взаимосвязана с другими;

- В-третьих, она проявляется в многообразной деятельности, направленной как на всестороннее познание, так и на преобразование и себя, и окружающего мира.

Личность современного участника общественной жизни и производственной деятельности – очень сложное целое. Но в нём можно выделить *три* основных блока, характеризующих содержание главных сторон личности:

- Первый – направленность личности, представляющая собой систему её отношений с окружающей действительностью. Сюда относятся мотивы поведения (причины, побуждающие к той или иной деятельности), в частности потребности, чувства, интересы;
- Второй – возможности личности, т.е. психологические предпосылки успешности её профессиональной деятельности, основой которых выступают способности (психофизические качества) личности;
- Третий – стиль или психологические особенности поведения, определяемые темпераментом и характером.

Направленность личности – совокупность устойчивых устремлений, характеризующихся интересами, склонностями, убеждениями и идеалами, в которых выражается мировоззрение данной (конкретной) личности. Мировоззрение выражается (идентифицируется) через цели и мотивы, в соответствии с которыми человек действует (а не декларирует свои намерения).

Они представляют собой триаду (рис. 2.2):

А) направленность на взаимодействие (НВ) – отношение к людям;

Б) направленность на решение задачи (НЗ) – отношение к труду;

В) направленность на себя (НС) – отношение к себе.



Рис. 2.2 Триада личностной направленности

А) Направленность на взаимодействие (НВ) на взаимодействие (НВ) детерминируется следующим:

- дела и поступки человека определяются стремлением личности к общению с себе подобными и поддержанию хороших отношений с коллективом;
 - исходит из понимания того факта, что он один (или только с частью коллектива) не справится с поставленной задачей;
- Б) Направленность на решение задач (НЗ):
- деловая направленность: преобладают мотивы, направленные на безусловное выполнение задачи, даже дорогой ценой (здоровья и материальной обеспеченности людей). Допустима для выполнения экстраординарных задач в критических ситуациях (война, аварии, катастрофы и т.п.);
 - ориентация на сотрудничество с коллективом лишь в той мере, которая необходима для выполнения поставленной неординарной задачи.
- В) Направленность на себя (НС):
- личная направленность: преобладание мотивов собственного благополучия – стремление к обогащению, престижу, личному первенству, к карьере;
 - обычно безразличен к переживаниям и потребностям окружающих, чёрствый и эгоистичный, часто жёсткий и даже жестокий руководитель, особенно, когда видит возможный ущерб для своих интересов.

2.9. Карьера руководителя.

Успешность карьеры руководителя на самом деле является результатом взаимодействия огромного количества факторов сложной системы (рис.2.3 и 2.4).

Планирование карьеры включает:

- достижение желаемого материального положения, социального статуса и уровня самореализации;
- способность и навыки управления самим собой, включающего самомотивацию, самоконтроль, самоорганизацию, чёткость целей собственного развития
- рациональность делового общения;
- эффективность техники личной работы, стиля лидерства;

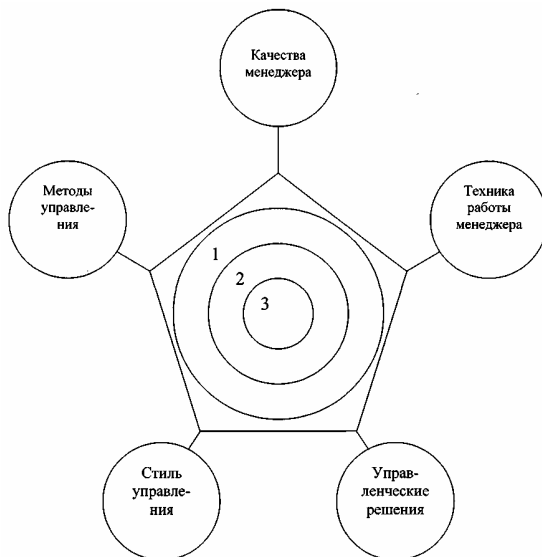


Рис. 2.3. Техника работы в системе основных категорий менеджмента:
 1- функции управления; 2 – задачи управления; 3 – цели организации.



Рис. 2.4. Взаимосвязь техники работы с другими категориями менеджмента.

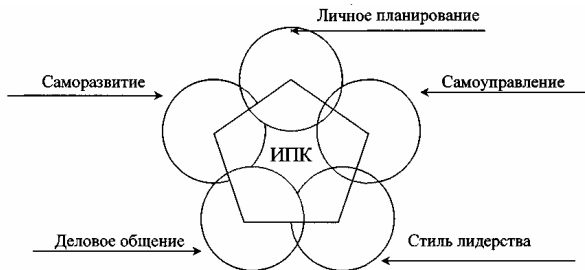


Рис. 2.5. Индивидуальное планирование карьеры (ИПК).

Все эти аспекты накладываются друг на друга, тесно взаимодействуют и потому не могут быть изолированы (рис.2.5).

Таким образом, потенциальный лидер стремится управлять собой, быть самому себе и менеджером, и авторитетом, и психологом. Он ориентирован на постановку и достижение личных целей, заботится о собственном развитии, а значит, и о карьере.

Параллельное планирование карьеры и жизненного пути в общем виде может иметь вид, представленный в таблице 2.5:

Таблица 2.5.

Взаимосвязь фаз карьеры и жизненного пути.

Возрастные фазы карьеры, лет	Жизненный путь		
	Трудовая деятельность	Социальная сфера (семья, друзья и т.д.)	Биопсихологическая сфера
Ранняя (17 – 30)	Выбор профессии: - выбор образования (профиль, уровень); - вступление в должность; - осмысление пути.	Молодость; семья; друзья.	Развитие стиля жизни; развитие профессиональных ориентаций.
Средняя (30 - 45)	Всесторонняя ориентация; высокая отдача; регулярная результативность.	Подрастающие дети; ответственность за родителей, семью.	Осознание различий между мечтами и реальностью; поиск компромиссов.

Зрелая (45 - 60)	Регулярная результативность; кризис жизнен- ных средств.	Смерть друзей; общественные заботы.	Осмысление пути, передача жизненного опыта детям, коллегам.
---------------------	---	---	--

Таблица 2.6.

Планирование этапов карьеры.

№	Показатели	Через 5 лет	Через 10 лет	Через 15 лет
1.	Планируемая должность, функция.	а) ...	а) ...	а) ...
2.	Необходимые для этого качества (в идеале).	а) ... б) ... в)	а ¹ ... б ¹ ... в ¹	а ¹¹ ... б ¹¹ ... в ¹¹
3.	Какие из перечисленных качеств уже имеются.	а) ... б) ... в)	а ¹ ... б ¹ ... в ¹	а ¹¹ ... б ¹¹ ... в ¹¹
4.	Недостающие (недостаточно развитые) качества.	а) ... б) ... в)	а ¹ ... б ¹ ... в ¹	а ¹¹ ... б ¹¹ ... в ¹¹
5.	Тренинг и воспитание недостающих качеств (какие и в какие сроки).	а) ... б) ... в)	а ¹ ... б ¹ ... в ¹	а ¹¹ ... б ¹¹ ... в ¹¹
6.	Вероятность достижения поставленных Вами целей (в %) – самооценка.	а) ... б) ... в)	а ¹ ... б ¹ ... в ¹	а ¹¹ ... б ¹¹ ... в ¹¹
7.	Альтернативность (безальтернативность) поставленных задач.	а) ... б) ... в)	а ¹ ... б ¹ ... в ¹	а ¹¹ ... б ¹¹ ... в ¹¹

В качестве примера может служить карьера генерального директора АО (рис.2.6.).

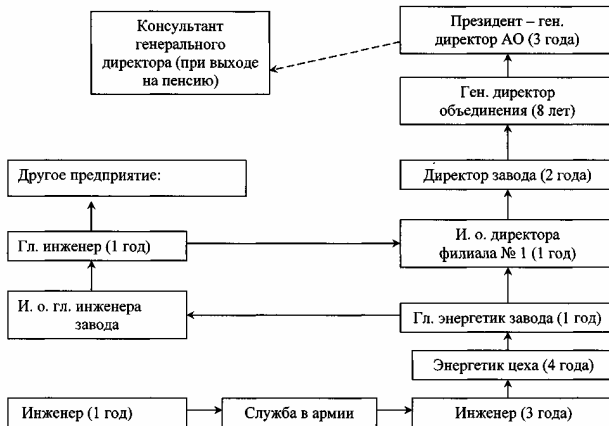


Рис. 2.6. Карьера генерального директора АО.

Мучительный (для каждого человека) процесс выбора карьеры и факторов, его определяющих можно схематически продемонстрировать на рисунке 2.7.:

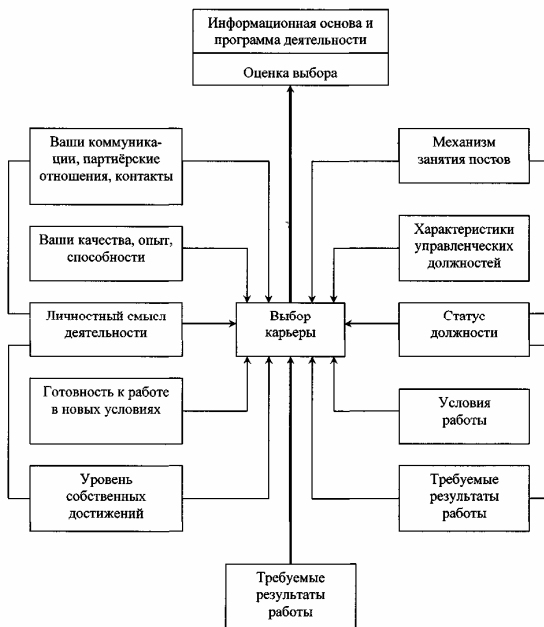


Рис. 2.7. Основные факторы выбора карьеры.

Опыт показывает, что в конечном счёте “гонку за успехом” выигрывают те менеджеры, которые оказываются лучшими стратегами, т.е. они могут быть не только последовательно настойчивыми в выполнении намеченных целей, но и (в нужных случаях) принимать неожиданные для конкурентов (но хорошо просчитанные) решения. Они бережно относятся к информации, как к своему главному стратегическому преимуществу, а адаптивность считают своим стратегическим оружием.

Итак, для достижения успеха в управлении необходимы (по крайней мере) три условия:

- *Решительность*. Любой самый лучший план карьеры без деловой активности и целеустремлённости менеджера останется лишь фантазией, а реальная карьера – следствием случайного стечения жизненных обстоятельств. Вспомните пословицу: “пассивного судьба тянет за собой, а активного – ведёт”.
- *Ясность цели*. Чёткое представление цели (во всей её многогранности) обычно является хорошим проводником в будущее, стимулом для совершенствования личных качеств и способностей.
- *Терпимость (готовность переломить неудачу)*. В течение жизни и деловой карьеры практически каждому приходилось переживать неудачи и срывы (горечь поражения). Каждый человек (тем более, управленец) ошибается, но не каждый умеет учиться на своих собственных ошибках, не каждый воспринимает свое поражение как временное. Умение “держать удар судьбы” – черта “стабильных” и “опытных” менеджеров. Помните, что “за одного битого – двух небитых дают”.

В заключение, приводим “треугольник успеха” (рис. 2.8.).

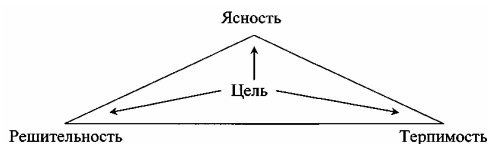


Рис. 2.8. “Треугольник успеха.”

2.10. Карьера – трудная, постоянная работа личности (в т.ч. руководителя).

Руководителю необходимо научиться уверенно шагать по следующей “лестнице”.

2.10.1. Тринадцать ступеней наверх (инструкция для карьеристов) по Саманте Джоулинг, 1998.

“Успех почти полностью зависит от желания, стремления и настойчивости” (Карл Мэйз, 1998)

1. *Ставьте перед собой (последовательные) цели и делайте всё, чтобы достичь их.*
 - Планируйте свою жизнь (“через 5 лет”, “через 10 лет” и т.д.);
 - Цели должны быть реальными (но “целиться” надо чуть выше);
 - Определите условия (включая и собственные качества), необходимые для этого;
 - Обсудите свою возможную карьеру с шефом (или с кем-нибудь из более опытных сослуживцев (кому вы доверяете));
 - Введите в свои планы необходимые коррективы;
 - Вернитесь к первой строке и начинайте новый цикл!
2. *Будьте честолобивы (в меру!), но показывайте это деликатно!*
 - Пусть нужные люди (а не все!) знают, что вы хотите сделать карьеру (но не любым способом!);
 - Проявляйте регулярную активность в случаях комплектования кадрами новой должности (или новой группы) в вашем коллективе;
 - Попросите поддержки у ваших шефов, если вы хотите претендовать на более высокую должность в родственном предприятии (фирме);
 - Смелее выдвигайте новые темы, к работе над которыми вы лучше (естественно!) подготовлены;
 - Не бойтесь отказа. Если в этот раз вам не повезло, в следующий раз, когда сложится аналогичная ситуация, о вас обязательно вспомнят.

3. *Научитесь добиваться понимания.*
 - Умение общаться – основа для продвижения наверх;
 - Налаживание нормальных (благожелательных) отношений со всеми (начальством, коллегами, подчинёнными и клиентами) – сложная задача, особенно для нового работника, но она необходима (принципиально);
 - Общение – улица с двусторонним движением:
 - а) вы знаете, чего от вас ждёт начальство?
 - б) начальство знает, чего вы от него ждёте?
 - Если вы не понимаете собеседника – прямо (но не грубо!) скажите об этом и добейтесь взаимопонимания.
4. *Регулярно общайтесь (разговаривайте) со своим начальником.*
 - Регулярные беседы упростят ваши взаимоотношения, пусть даже в начале они будут о чём-то постороннем (фильме, книге, спорте, музыке и т.п.), но приятном для руководителя;
 - В таких беседах не только вы лучше узнаете начальника, но и он лучше узнает вас и оценит (если вы, конечно, этого заслуживаете!);
 - Доверительные отношения между вами и непосредственным руководителем позволят вам (когда возникнет необходимость) легче обсудить и ваши собственные дела.
5. *Говорите так, чтобы вас услышали.*
 - Если у вас есть идея – скажите её сперва кому-нибудь, но обязательно тому, кто сможет (по вашему мнению) объективно её оценить и указать на слабые стороны, нуждающиеся в доработке;
 - После известной “обкатки” идеи скажите её своему руководителю или более опытным сослуживцам. Не печальтесь, если выяснится, что она (мысль, идея) дополняет чьё-то предложение, высказанное ранее (часто идеи просто “носятся в воздухе”);
 - Не делайте трагедии из того, что ваша идея (предложение) при обсуждении была провалена. Виноваты только вы, так как не сумели её должным

образом защитить! Помните также, что “за одного битого двух небитых дают”;

- Не бойтесь высказать своё мнение о предложениях других сослуживцев (но помните, что критиковать нужно идеи, а не их автора (его нужно, наоборот – похвалить!)), не критикуйте “всех и вся” – прилипчивая слава “дежурного критика” доброжелателей вам не добавит. Имейте чувство меры!

6. *Гордитесь своей работой.*

- Помните хорошее правило – “Если работу делать, то делать её нужно хорошо”;
- Не демонстрируйте свою небрежность и недисциплинированность (недооформленные отчёты и статьи, опоздания с их представлением), небрежность в одежде и поведении и т. п.;
- Люди (в т. ч. и руководители) всегда ценят хорошую работу и обязательно оценят ваш труд по достоинству.

7. *Будьте аккуратны.*

- Если у вас беспорядок в деловом блокноте, куда вы записываете расписание важных встреч, если вы вечно засовываете в самые неожиданные места важные документы, а затем неделями не можете их найти – это не пойдёт на пользу вашей карьере;
- Подтянитесь! Наведите порядок на своём рабочем столе (и в мыслях!);
- Если вы не можете удержать в памяти десятки дел, необходимые на следующие дни, составьте их список и положите его на видном месте;
- Определите для каждой вещи её постоянное место и научитесь класть вещи на свои места, как только вы ими перестанете пользоваться;
- Научитесь планировать свой приход на собрание (совещание) и вообще на любую встречу на 5-7 минут раньше назначенного времени. В конце концов – переведите на 5 минут вперёд свои часы.

8. *Больше оптимизма.*

- Хорошо бы, чтобы вам нравилась ваша работа – при положительном настрое производительность труда (особенно умственного) намного выше;
- В то же время всякая работа нужна обществу и, если она вам не нравится, – попробуйте в ней что-либо изменить (например, обменяться с напарником (сослуживцем) какими-либо операциями, внесите разнообразие в монотонную работу;
- Во всяком случае, своё недовольство выполняемой работой нельзя высказывать открыто (более того неоднократно);
- Оптимизм притягивает людей, ваши сотрудники будут охотнее с вами общаться.

9. *Работайте над собой.*

- Определите, какими качествами, знаниями и навыками вы должны обладать для того, чтобы:
А) хорошо выполнять сегодняшние обязанности;
Б) иметь обоснованные шансы на повышение по службе (т. е. знать, насколько вы подготовлены для работы на следующем “этаже управления”).
- Если вы не обладаете всем необходимым, примите все меры, чтобы подготовиться к этой деятельности (поступите на курсы повышения квалификации (компьютерные классы, программирование, курсы иностранных языков и т. п.);
- Убедите своего шефа, что такое обучение выгодно не только вам, но и компании (фирме). Если это не удалось, идите на курсы (и оплатите их) самостоятельно. Не жадничайте – обучение всегда окупится рано или поздно.

10. *Следите за своим внешним видом.*

- Хорошо сшитый костюм и опрятный внешний вид располагает к вам клиентов и сослуживцев (“встречают по одежке”);
- Следите за своей осанкой и походкой – они выдают ваши наклонности, в том числе и те, которые неприятны окружающим;

- Эти факторы могут оказаться решающими для вашего клиента, когда он будет принимать решение о сотрудничестве.
11. *Не забудьте о жестах.*
- Следите за своими руками и ногами. Во время переговоров с опытным клиентом они могут быть красноречивее ваших слов (см. раздел “Невербальные коммуникации”);
 - Следите за движениями рук, ног и мимикой вашего собеседника – по ним (при известном опыте) можно судить о его настроении и наклонностях.
12. *Расширяйте сеть знакомств.*
- Добавляйте хотя бы по одному человеку в неделю к списку ваших знакомств;
 - Широкие связи (доверительные!!) с людьми, работающими в вашей фирме (отрасли) и за её пределами – постоянный источник информации о том, что происходит вокруг, кто есть кто в вашем кругу;
 - Неформальные отношения с коллегами – это информация об открывающихся вакансиях, новых проектах и т.п., которые могут представлять для вас непосредственный интерес;
 - Поддерживайте неформальные контакты – ходите на вечеринки, свадьбы и собрания, завтракайте и ужинайте с нужными людьми.
13. *Набирайте “очки” после работы.*
- Не бойтесь переработать – дополнительные задания могут быть полезны, если не для немедленного продвижения, то вы хотя бы наберёте дополнительный опыт и информацию – а они всегда пригодятся!
 - Не обязательно это должно быть ваше задание по работе. Вы можете помочь другу выполнить его задание. Таким образом, вы не только приобретёте дополнительный опыт, но и заведёте новые связи, которые могут пригодиться в будущем.

ГЛАВА 3 ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ (ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ)

3.1. Резерв кадров (руководителей).

Учёт возрастных особенностей управленцев и связанных с ними показателей образования, общего и профессионального стажа работы, в том числе и на одной должности и т.п., предполагает необходимость создания "сценариев" должностного продвижения для специалистов, т. е. планов реализации "резерва кадров" (рис. 3.1). При этом важно предусматривать поэтапность их служебного роста, при котором считается нецелесообразным скачкообразное (через две-три ступени) перемещение. С учётом того, что не всегда есть возможность для передвижения по вертикали, начальников цехов, например, можно переставлять по горизонтали (назначать в более сложные цеха) с обязательным увеличением заработной платы. В этих же целях следует шире использовать процедуры присвоения классов и категорий руководящим работникам и специалистам производства.

Особенности работы с резервом кадров руководителей:

- особенно необходим для больших коллективов;
- проявлять известную деликатность (чтобы не "съели" заранее) – лучше готовить для других отделов;
- использование принципа "двойных звезд" (преимущества и недостатки этого метода);

В последние годы принципы подготовки кадров сильно изменились. В предыдущие годы это были: аттестация кадров, курсы (школы) повышения квалификации (профессиональной, административной, менеджмента), т. н. "инкубаторы", включая стажировки при крупных руководителях в качестве "дублёров", стажировки за рубежом в ведущих фирмах и центрах (научных, научно-производственных) не реже 1 раза в 5-6 лет.

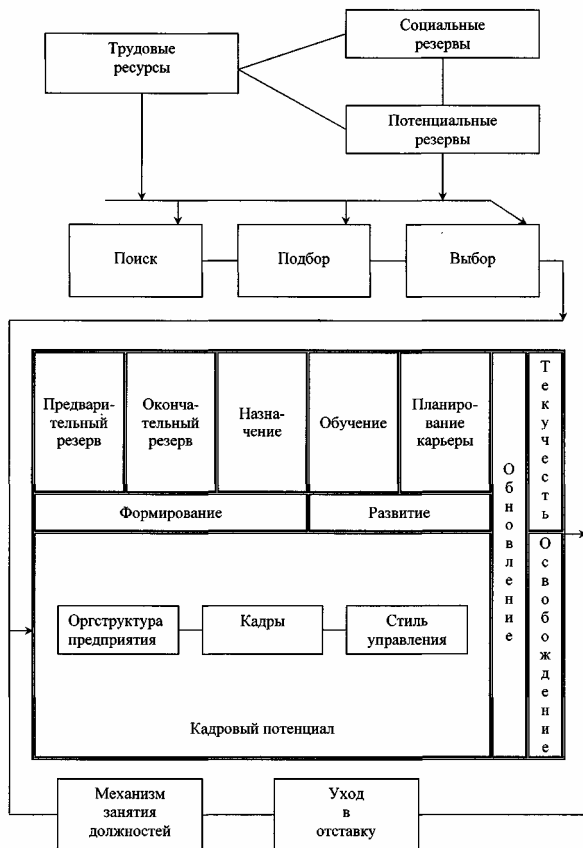


Рис. 3.1. Структура формирования кадрового потенциала предприятия

Своеобразие текущего момента – использование этих и других подходов к подбору и характеру работы руководителей в зависимости от ситуации:

- А) Сочетание руководитель-собственник (частичный или полный);
- Б) Руководитель – наёмный менеджер в акционерном обществе (АО) с небольшим количеством собственников;
- В) Руководитель в большом АО, где очень много собственников, каждый с небольшим капиталом. Руково-

дитель имеет в этом случае больше самостоятельности в своих действиях (в том числе "стратегического характера").

- Г) Руководитель в государственном учреждении (предприятии) или в органах публичного управления.

3.2. Стаж руководителя и результативность работы.

Стаж работы и эффективность работы:

- первые 2-3 года – адаптация (к коллективу и ситуации) и полное овладение ситуацией;
- последующие 4-6 (7) лет – максимальная отдача от труда руководителя;
- более 10 лет – стабилизация и затем "застой" в управлении и результатах работы учреждения (организации, отрасли).

Вместе с тем, отмечены случаи эффективного руководства личностями, работающими десятилетия на одном предприятии. Установлено, однако, что именно они отлично владеют приёмами регулярного (и рационального) обновления своей "команды" и смены стилей управления.

В некоторых видах деятельности (прокуратура, армия) пребывание на одном и том же посту (или на одной территории) сознательно ограничивается 3-5 годами, с тем, чтобы устанавливающиеся при этом неформальные отношения между различными ветвями власти и людьми (персонами) не влияли отрицательно на их деятельность.

В армии используют формулу "пульсация" – 1 раз в 3 года дают новое звание и новую должность, со сменой места службы.

С другой стороны, на "гражданских" предприятиях кадровая "чехарда" – частая смена задач, руководства и состава групп (особенно в технологически сложных видах производства (деятельности) также вредна – коллектив лихорадит, а производительность и качество труда неизбежно падает.

3.2.1. Стаж работы руководителя и его "повадки":

- 0-3 года – стремление к установлению контакта с коллективом (чем меньше коллектив – тем быстрее этот процесс завершается);
- 3-7 лет – обладает склонностью к эксперименту ("перестройке"). Если руководитель знаком с коллективом (вышел из него), то этот этап наступает гораздо быстрее (в первые годы);
- 7-10 лет – эксперименты и перестановки кадров прекращаются, отмечается снижение "интенсивности" руководства. Совершенствования постоянные, но мелкие. Идёт "шлифовка" стиля и методов управления;
- 10-20 лет – решения принимаются очень осторожно, тенденция к перестраховке и консерватизму (руководитель "почивает на лаврах").

Способы "лечения" тенденций на последнем этапе управленческого процесса:

- А) нужен молодой I заместитель (следует принять меры, чтобы его не "съел" раньше времени старый руководитель, особенно если он привержен авторитарному стилю управления);
- Б) старый руководитель остаётся при молодом руководителе в качестве советника, инспектора и т.п.

Характеристика профессионального опыта:

- А) широкий – у руководителей, последовательно прошедших весь путь снизу ("от сохи", "от станка") до верхних этажей управления;
- Б) "повторяющийся" – у руководителей, долго работавших на одном посту (одни и те же методы используются циклично).

3.2.2. Наиболее эффективный период труда руководителя.

Следует отметить, что наибольшего успеха достигают те из них, кто в течение более короткого времени прошёл больше должностных ступеней.

Однако, необходимо отличать таких руководителей от карьеристов, которых искусственно "проводили" по этим ступеням для "создания деловой биографии", т. е.

передвигали на следующую ступень не по реальным заслугам, а потому, что "так надо".

Например, для директоров заводов число предшествующих управленческих уровней составляет в среднем 8-10, а период достижения поста директора с начала трудовой деятельности на предприятии – 18-22 года. Следовательно, средняя продолжительность пребывания в предыдущих должностях составляет около 2,2 года, то есть они не выходили за сроки максимальной эффективности и достигали высшего уровня управления в расцвете физических сил и творческих способностей.

3.3. Руководитель: мужчина или женщина?

Этот вопрос возникал периодически еще со времён патриархата и матриархата в истории человечества. Эволюция этих явлений происходила по мере развития производительных сил общества.

Особенности психологии полов, которые необходимо учитывать при работе с кадрами:

Преимущества мужчин:

- хорошо ориентируются в пространстве и во времени (хорошее абстрактное мышление);
- хорошее понимание работы механизмов и сложной техники;
- хорошее понимание диалектики (математики, физики-теоретики и философы).

Преимущества женщин:

- лучше, точнее, тоньше работают руками (сборка часов, ковры, монтаж сложной техники и приборов);
- быстрее всё воспринимают (лучше обучаются);
- быстрее считают и говорят;
- лучше запоминают различную информацию (не слишком абстрактную и не очень сложную).

На основании многочисленных исследований были выделены основные показатели личности работника (по Обозову, 1984 – табл. 3.1), связанных с половыми признаками ("+" - хорошо развита, "-" - плохо (хуже) развита.).

Врождённые качества (наклонности) проявляются уже в раннем детстве.

Что рисуют в детстве мальчики? – в 70% случаев – индустриальные пейзажи, танки, самолёты;

Что рисуют девочки? – в 70% случаев – пейзажи, цветы, людей и др.

Таблица 3.1.

№	Показатели	юноши	девушки
1.	Общая осведомлённость	+	–
2.	Понятливость	+	–
3.	Скорость концентрации внимания	+	–
4.	Обобщённость мышления	+	–
5.	Наблюдательность	+	–
6.	Пространственные представления	+	–
7.	Логичность мышления	+	–
8.	Вербальный интеллект	+	–
9.	Невербальный интеллект	+	–
10.	Кратковременная память	–	+
11.	Словарный запас	–	+
12.	Адаптивность ума	–	+

В силу исторических причин, нравов и обычаев и в настоящее время в большинстве стран отмечена "дискриминация" женщин в управленческой деятельности. Например в СССР в 80-х годах:

- женщин более 49% среди инженерно-технических работников;
- 44% – в органах государственного управления (структурные подразделения);
- 23% – среди начальников цехов, отделов и т.п.;
- 24% – среди "первых" руководителей низшего звена;
- менее 10% – республиканские и более высокие уровни управления.

3.4. Типы женщин-работниц.

Различают 3 типологические группы (по Чутуновой):

- А) доминантная;
- Б) ситуативная;
- В) конформистская.

А) Женщины, относящиеся к доминантной группе, характеризуются:

- интересом к техническим наукам и научной деятельности;
- интересом к конструированию;
- высоким творческим потенциалом;
- удовлетворённостью специальностью, характером и содержанием труда;
- удовлетворённостью своей социальной "нишей" в коллективе.

Такие работницы, как правило, отличаются постоянством, не хотят уходить из коллектива (даже согласны на понижение).

Б) Представительницы ситуативной группы характеризуются:

- мотивация действий – исходя из ситуации;
- выбор работы – поближе к дому или побольше зарплата или более удобный режим работы;
- слабой творческой активностью, невысокой результативностью;
- общительностью ("общественницы");
- невысоким уровнем притязаний к профессиональному росту (нечестолюбивостью);
- ориентированностью на семью (но любят и любовные, и другие "приключения").

В) Работницы, относящиеся к конформистской группе, характеризуются следующим:

- выбор профессии осуществляют под влиянием родителей, друзей;
- низкой творческой активностью;
- низкой результативностью труда;
- индифферентностью к карьерному росту;
- низкой самостоятельностью в принятии решений (нерешительны);
- неудовлетворённостью работой и своим положением в коллективе;
- высокой внушаемостью;
- склонностью к конфликтам и скандалам, но часто они же – жертвы интриг;

- все силы и нервы (и жизнь) поглощает сфера взаимоотношений с другими людьми.

При комплектовании коллективов новых цехов и отделов следует учитывать все особенности характера работников – комплектовать по принципу “каждой твари по паре” (как в Ноевом ковчеге).

Наименее стабильны (во времени) однородные коллективы (по возрасту, темпераменту, характеру, профессиональной подготовке), но одновременно с этим они и наиболее эффективны в управлении при выполнении “разовых” серьёзных задач (армия, полиция и т.п.) или при выполнении однотипных работ (конвейерное производство и т.п.).

3.5. Эволюция личных качеств с возрастом.

Установлено, что не меняются с детства до взрослого состояния следующие качества:

А) у мужчин:

- интеллектуальные интересы;
- изменчивость настроения;
- готовность примириться с неудачей;
- высокий уровень притязаний (лидерство).

Б) у женщин:

- настойчивость в достижении цели;
- эстетическая отзывчивость;
- жизнерадостность;
- желание дойти до пределов возможного (экстремизм).

Вследствие анкетирования были выделены 3 группы подростков и установили, что ребята (подростки) в 13-14 лет отличающиеся:

Группа I:

- надёжностью;
- продуктивностью в работе (работоспособностью);
- честолюбием;
- хорошими умственными способностями;
- прямоотой;
- дружелюбием;
- философским складом ума (“мудростью”);
- относительной удовлетворённостью собой т. е. без комплекса неполноценности, став взрослыми,

сохраняют эти качества до 45-47 лет (И.С. Кон). Они ценят независимость, объективность, имеют высокие показатели в интеллектуальном труде (т.е. фактически "сделали карьеру");

Группа II:

- бунтарством;
- болтливостью;
- любовью к риску (авантюризмом);
- инакомыслием;
- раздражительностью;
- агрессивностью и т.д.;

К 45 - 47 годам становятся неуравновешенными (со слабым самоконтролем), т.е. импульсивными, непостоянными (непредсказуемыми), сильно драматизируют неудачи и т.п.

Группа III:

- повышенным самоконтролем;
- эмоциональной чувствительностью и лёгкой ранимостью;
- самоуглублённостью;
- слабым ориентированием в сложных ситуациях;
- сильным драматизированием собственных неудач;
- зависимостью от других людей (находятся "под каблуком");
- недоверчивостью и подозрительностью;
- склонностью "уходить" от решения сложных задач;
- наличием сложностей в общении с другими людьми на работе и дома;

К 45-47 годам эти качества не только сохраняются, но некоторые ещё и усиливаются, особенно:

- некоммуникабельность,
- эгоистичность,
- обиженность на весь мир.
- неудовлетворённость работой.

Как правило, они классические неудачники, часто склочники и старые холостяки или одинокие (разведённые).

3.6. Структура поведения личности (мыслители, собеседники, практики).

Ещё в Древней Индии и в Древней Греции философы выделяли трёхкомпонентную структуру человеческого поведения:

- А) когнитивный (познавательный) – т. н. *"мыслитель"*;
- Б) аффективный (чувствительный) – *"собеседник"*
- В) практический (преобразующий) – *"практик"*.

В поведении любого человека присутствуют обычно все 3 компонента, но в разных соотношениях между собой. Преобладает, как правило, один из 3-х, который и даёт название соответствующего типа поведения:

- преобладает познавательный и информационный компонент - нацелен на познание мира внешнего и внутреннего (себя);
- эмоционально-коммуникативный – направлен на контакт с другими людьми (общественник);
- направлен на завершение начатого дела – т.н. рационалист. Эмоции его мало трогают, он их даже презирает (и впрочем, совершенно напрасно!).

Руководителю необходимо уметь распознавать эти качества в каждом своем работнике и развивать именно то, что в нём заложено от природы – и успехов будет больше и человек меньше мучается (пример: обучение музыке ребёнка без музыкального слуха, "практик" – на общественной работе и т.п.).

В таблицах 3.2.1-3.2.3 представлены различия в преобладающих компонентах структуры личности всех 3 типов.

Таблица 3.2.1

Связь проявлений поведения человека и преобладающих компонентов в структуре личности

Познавательная сфера личности			
Познавательная сфера	“Мыслитель” (когнитивный тип)	“Собеседник” (эмоционально-коммуникативный тип)	“Практик” (практический тип)
Источник информации (сенсорика)	Ощущения черпает внутри себя	Ощущения получает в общении с другими людьми	Ощущения черпает в практических действиях и их результатах
Тип решения возникающих проблем, задач	Необходимые сведения ищет в письменных источниках, информационных системах	Сведения добывает в общении с другими людьми	Предпочитает организовать “мыслителей” и “собеседников” для решения задач
Особенности мышления	Строгая логика и доказательность мыслительных конструкций	Отсутствие строгой логики в мышлении, опора на мнение других людей	Строгая логика с ориентацией на мнение других людей
Особенности принятия решения	Трудно переубедить, изменить уже выработанную идею, мысль	Легко изменяет собственную мыслительную конструкцию в пользу благополучия группы	Любое принятое решение отстаивает до конца, даже если оно стало неверным

Таблица 3.2.2

Связь проявлений поведения человека и преобладающих компонентов в структуре личности

Эмоционально-потребностная сфера трёх типов личности			
Внешние проявления и субъективные переживания	“Мыслитель” (когнитивный тип)	“Собеседник” (эмоционально-коммуникативный тип)	“Практик” (практический тип)
Эмоциональная потребность	Потребность в уединении в тяжёлую минуту	Потребность в контактах с людьми в тяжёлую минуту	Потребность в действиях в тяжёлую минуту
Динамичность и прогностичность эмоциональных переживаний	Непредсказуемость и неровность эмоциональных реакций	Эмоциональная ровность (стабильность) и предсказуемость	Средняя степень ровности и предсказуемости
Проявления переживаний	Скрытность чувств (“весь в себе”)	Эмоциональная выразительность и открытость	Эмоциональная несдержанность

Таблица 3.2.3

**Связь проявлений поведения человека и преобладающих
компонентов в структуре личности**

Поведение, внешние проявления трёх типов личности			
Внешние проявления	“Мыслитель” (когнитивный тип)	“Собеседник” (эмоционально-коммуникативный тип)	“Практик” (практический тип)
Ходьба	Угловатость, неуклюжесть движений, вялость походки	Плавная походка	Энергичная, уверенная походка
Поза	Угловатость, напряжённость позы	Расслабленность позы	Уверенность в осанке
Жестикуляция	Либо отсутствует, сдерживается, либо угловатая	Богатая, разнообразная	Решительные манеры
Мимика	Слабость и “бледность” мимики, высокий её само-контроль	Часто соответствует внутренним переживаниям	Выразительная, артистичная
Речь	Замедленность, слабая выразительность речи, тихий голос и избегание шума	Лёгкая, мягкая манера общения	С трудом приглушаемый голос, резкие и чёткие фразы и “командирский” голос

3.7. Детство будущего руководителя.

Дифференциация психофизических качеств проявляется уже с детства:

- А) один – много читает и уже напряжённо думает – очкастый "профессор";
- Б) другой – весь в игре с друзьями – "атаман";
- В) третий – что-то всё время мастерит и строит – "мастер".

Ребёнок из группы «А» любит сложные логические задачи, серьёзные книги, фантазирует, рассуждает "о времени и о себе". Отрицательные качества – малообщителен, стеснителен, неуверен в себе, плохой организатор, "не от мира сего", "интеллигент" (в пренебрежительном смысле слова). В переходном возрасте возможны психические кризисы, вплоть до суицида.

Ребёнок из группы «Б» ориентирован на общение (весёлый непоседа и заводила), легко устанавливает контакты с незнакомыми людьми, любит компании, любит подшутить над собой и другими, обычно остроумен – «душа компании» или коллектива. Как правило, популярен, чаще всего – будущий неформальный лидер, популярный руководитель или политик.

Из группы «В» хороший исполнитель, но любит чётко и конкретно поставленные задачи, хороший организатор, обычно хороший (уверенный) оратор (но «без изысков»). Хорошо чувствует себя в жёстких иерархических системах. Для него характерно беспрекословное подчинение вышестоящим руководителям. В постоянном коллективе популярен как хороший профессионал и опытный человек. Часто бывает неформальным лидером, но сам на это не претендует. Как правило, будущий «жёсткий» руководитель, военный или "силовик".

Идеальный вариант – хорошая выраженность всех 3 компонентов. Предпочтительность зависит от особенностей социального развития общества:

- 1) раньше предпочитали руководителей типа «В»;
- 2) в 60-е годы (правда, недолго) – типа «А», сейчас чаще – типа «Б», но хозяева частной собственности предпочитают нанимать руководителей типа «В».

Выбор профессии.

Представители типа «А» предпочитают профессии, связанные с умственной деятельностью – наука, конструкторско-проектные работы, артисты и художники, писатели, мыслители (философы и учёные-теоретики и т. п.).

Тип «Б» предпочитает профессии, связанные с эффективным общением с людьми (подготовка и повышение квалификации, работа в школе или ВУЗе, участие в общественной жизни (профсоюзные работники, политики, воспитатели).

Тип «В» – военные, руководители разных уровней, высококвалифицированные специалисты, там, где нужны настойчивость или высокая квалификация рук (техники, механики) без больших фантазий (эффективно работают в системах человек-машина, человек-природа).

Характер практической функции (деятельности) группы – предопределяет необходимость в подборе руководителя соответствующего типа. По такому же принципу подбираются другие члены коллектива для предприятий (учреждений) различной специализации.

Познавательная функция группы лучше всего проявляется в учебных, исследовательских и проектно-конструкторских организациях (информация циркулирует между коллегами, дискуссии официальные и неофициальные). Здесь чаще всего необходим руководитель типа "А" (при наличии у него хорошей менеджерской подготовки).

Эмоционально-коммуникативная функция более всего необходима в турпоездках, экскурсиях, при выполнении общественной работы (нужен тип "Б").

Практическая функция чаще всего необходима в коллективах, создающих материальные ценности в армии, в силовых структурах и т.п., где в руководителях наиболее предпочитаем тип "В".

Какие руководители вырастут из детей?

- из ребёнка типа "А" – либеральный;
- из типа "Б" – демократический, коммуникативный (коллегиальный);
- из типа "В" – директивный (авторитарный).

3.8. Мотивация (стимулы) поведения человека.

Естественно, что поведение человека в обществе определяется необходимостью достижения им поставленных перед собой целей, конкретнее – возможностью удовлетворения своих потребностей, которые, в свою очередь, формируются, исходя из т.н. “жизненных установок”.

Конечно, потребности каждого человека сугубо индивидуальны и зависят от многих факторов (биологических (генетических), исторических, психофизиологических (в т.ч. от воспитания) и т.п.), а также от уровня социально – экономического развития общества.

Вместе с тем, они (грубо говоря) делятся на три большие группы:

1. *Материальные (биолого - физиологические):*
 - потребность в пище, воде, одежде и т.п.;
 - удовлетворение потребности в продолжении рода (половой инстинкт);
 - потребность в наличии бытового комфорта (жилище, автомобиль, бытовая техника);
 - потребность в обеспечении здоровья (физического и психического) – лечение, спорт и т.п.;
 - потребность в полноценном отдыхе.
2. *Потребности в безопасности существования:*
 - охране собственности;
 - охране окружающей среды;
 - охране прав личности.
3. *Духовные (социально - психические):*
 - стремление к самосовершенствованию (к познанию, обучению, развитию своих способностей);
 - потребность в самоутверждении (самовыражении) в семье и обществе;
 - потребность в творческой деятельности (более престижной, чем физический труд);
 - удовлетворение самолюбия и тщеславия (жажда поощрений, привилегий, наград и т.п.);
 - жажда известности (желание быть популярным, удовлетворение потребности в общении (дружбе) с известными людьми).

Указанные потребности характерны для подавляющего большинства людей в мире, однако не существует, по-видимому, двух человек с абсолютно одинаковым набором потребностей (в этом – то и проявляется, в первую очередь, индивидуальность (и уникальность!) каждой личности.). Например, существуют альтруисты и стяжатели; рационалисты и романтики (крайность – экстремисты и фанатики).

Каждый член общества, в конечном счёте, ведёт себя таким образом, чтобы обеспечить (с учётом “правил игры” в обществе, т.е. требований закона и моральных установок) удовлетворение своих потребностей. Это и есть *основа мотивации поведения личности*.

Потребности человека, в свою очередь, формируются под влиянием:

- Материального уровня жизни общества конкретной страны (региона), т.е. стереотипом представления большинства населения о благополучии;
- Общественными (социальными, идеологическими) установками (моралью), исходя из формулы “что такое хорошо, что такое плохо”.

“Ценность” тех или иных потребностей зависит также и от половых особенностей. Анкетирование показало, что, из списка 30 потребностей у мужчин и у женщин первые 5 вообще не совпадали.

Основной задачей любого общества является формирование жизненных установок (уровня потребностей) его членов, которые рационально сочетались бы с возможностями социально – экономического развития (т.е. с уровнем (объёмом) общественного богатства).

Кроме того, оно (общество) должно располагать эффективным механизмом возможно более рационального распределения этих возможностей (фондов потребления) между своими членами. В противном случае неизбежны резкие (иногда антагонистические!) противоречия между слоями общества, находящимися на разных полюсах благополучия. Они, в конечном счёте, могут спровоцировать социально – политическую нестабильность, кризисы и даже революцию.

С целью предотвращения негативных тенденций социально-экономическая политика постоянно совершенствуется, например:

- Правительства многих стран Европы и Северной Америки направляют свои усилия на сокращение разрыва между доходами 10% самых богатых и 10% из самых бедных слоёв населения;
- Реализуют программы по формированию и всемерной поддержке т.н. “среднего класса” в обществе, составляющего в разных странах от 40 до 60% населения, наиболее стабильного в социально-политическом аспекте.

Задача руководителя заключается в достижении более высокой отдачи от каждого работника, с одной стороны – умело (и деликатно) воздействуя на формирование его потребностей, а с другой – обеспечивая условия для их удовлетворения (конечно, в известных пределах своих полномочий).

Между тем, существуют известные ограничения в возможностях руководителя при удовлетворении потребностей работников (например, несоответствие уровня полномочий менеджера для удовлетворения запрашиваемым потребностям, отсутствие финансовых средств в соответствующих фондах (социальных, премиальных и т.п.)).

В известной степени, ситуацию иногда удаётся компенсационно улучшать за счёт усиления моральных стимулов поощрения работников, хотя в последний период их значение существенно снизилось.

В общественном мнении работников существует понятие “хорошего руководителя”. В большинстве случаев это многоликое понятие довольно условно сводится к оценке возможностей руководителя как можно полнее удовлетворять потребности подчинённых.

Вместе с тем, в реальной жизни часто встречается модификация общественного сознания (когда верх берёт т.н. “психология раба” – т.е. у кого в руках “палка” (т.е. реальная возможность наказания) – тот и “господин” (положения)).

В этом случае труднее всего приходится руководителям, более всего склонным использовать либеральный или демократический стили управления – подчинённые стараются, что называется “влезть ему на голову”.

В противовес этому в развитых демократических странах ценится психология свободного человека, который уважает себя (своё Я), но он одновременно уважает и чужое “Я”, защищает свои интересы, но уважает и признаёт чужие и т.д.

3.9. Индивидуально – психологические особенности личности.

Индивидуально – психологические особенности личности руководителя, являющиеся необходимым условием успешного ведения профессиональной деятельности, тесно связаны с общей направленностью личности, с тем, насколько устойчивы её склонности (способности) к этому специфическому виду деятельности.

Психологическая наука различает общие и специальные способности человека. *Первые* определяются умственными (или интеллектуальными) его возможностями, которые, кстати, отвечают требованиям не одного, а многих видов профессиональной деятельности. *Вторые* – возможностями освоения конкретной работы данного уровня сложности в максимально короткий срок при высоком качестве выполнения.

К числу общих способностей, например, относятся индивидуально – психологические качества, характеризующие принадлежность к одному из 3 типов людей (по И.П. Павлову): “художественному”, “мыслительному”, “среднему”. Данная типология связана с учением, согласно которому высшая нервная деятельность человека характеризуется наличием в ней двух сигнальных систем: первой (сигнальной) системы – образной (эмоциональной) и второй – связанной с отображением этих образов посредством слова – “сигнала сигналов”.

Относительное преобладание первой сигнальной системы характеризует художественный тип, второй –

мыслительный тип, равное их представительство – средний тип людей.

Людей “художественного” типа реальная действительность захватывает целиком, сполна, интегрально, т.е. без всякого дробления (разъединения). Мыслители “дробят” её (реальную действительность) с тем, чтобы изучить её поэтапно, затем только постепенно “собирают” изученные части (“блоки”) в целое (в систему) и изучают затем последнюю в целом (например, анализ и синтез в науке).

Конечно, в большой массе случаев имеются и средние положения (ситуации).

Установлено, что психофизиологической основой преобладания той или иной сигнальной системы выступает деятельность правого и левого полушария мозга человека. Правое полушарие более “ответственно” за продуктивность образов и эмоций, левое – за восприятие и интерпретацию слов. Некоторое преобладание деятельности правого полушария свидетельствует о доминировании в психике человека первой сигнальной системы, левого – второй.

Простейший тест для выявления этих особенностей – неоднократное “схлёстывание” рук: если большой палец левой руки оказывается сверху, это говорит о преобладании первой сигнальной системы (т.е. о преобладании деятельности правого полушария, что предопределяет тип людей “художники”) и наоборот. При этом у “художников” деятельность больших полушарий затрагивает меньше всего лобные доли и сосредоточивается, главным образом, в остальных отделах, у “мыслителей”, наоборот, – преимущественно в первых.

Людей *художественного* типа отличает яркость образов, возникающих в результате непосредственного воздействия реальной действительности, живость впечатлений, яркие эмоции. Представителю этого типа легче освоить деятельность, которая требует впечатлительности, эмоционального отношения к событиям, образности и живости богатой фантазии (артисты, писатели, поэты, учёные-гуманитарии, художники, дизайнеры и др.).

Мыслительный тип отличается преобладанием абстракций, логических построений, теоретизирования.

Качества мыслительного типа создают условия для наиболее благоприятного развития деятельности, связанной с оперированием абстрактным материалом, понятиями, суждениями, математическими выражениями. Это обычно учёные-математики, философы, физики – теоретики, специалисты технических дисциплин и т.п.

Чаще всего I тип свойственен женщинам, а II – мужчинам.

Исключения: Маргарет Тэтчер, Тансу Чилер, Индира Ганди (!), Беназир Бхуто! – которые относятся ко II типу.

3.10. Типы и виды мышления.

Индивидуальные особенности мышления выражаются в качественных показателях умственной деятельности:

- *самостоятельность мышления* (умение выдвигать новые задачи и самостоятельно решать их);
- *широта ума* – разносторонность, любознательность (широкий кругозор);
- *глубина ума* – умение глубоко проникать в сущность сложных явлений (процессов);
- *гибкость ума* – умение мыслить независимо от прошлого опыта (стереотипов);
- *быстрота ума* – способность быстро разобраться в сущности сложной ситуации и выбрать правильное решение;
- *критичность ума* – способность объективно оценить свои и чужие идеи и мысли (особенно, ошибочные).

Как правило, человек (личность) характеризуется наличием у него одновременно 2-3, а иногда 3-4 показателей, при более чётком преобладании 1-2 из них в любом сочетании. Сочетание всех 6 показателей маловероятно, хотя теоретически оно возможно – это была бы уникальная (может быть, гениальная!) личность.

Виды мышления характеризуются преобладанием у личности той или иной сигнальной системы (I или II):

- предметно – действенное мышление – связано с практическими действиями над предметами (таким людям лучше удаётся работа с предметами, машинами);

- наглядно – образное мышление – основано на чувственном восприятии или представлении (работа с кадрами, людьми);
- абстрактное мышление определяется понятиями, опирающимися на словесно – логические связи, символы и модели (для теоретической, проектной и конструкторской деятельности, занятий наукой и программированием).

Психологические особенности человека (личности) характеризуются практически одинаковым для всех набором психических свойств. Обычно, это способности, направленность, темперамент и характер.

- Способности – это свойства личности, являющиеся условием успешного выполнения определённой деятельности.
- Направленность личности – совокупность устойчивых побуждений к тем или иным действиям.
- Темперамент – динамическая характеристика личности.
- Характер – система свойств личности, выражающих её отношение к окружающей действительности и проявляющихся в действиях и поступках.

3.11. Уровни развития специальных способностей личности (по Джексу и Брауну).

I уровень – конкретно – чувственный. Для выполнения задачи работнику необходимо реальное присутствие предмета (объекта) задачи. Может предвидеть результат своей деятельности (решения) наперёд до 2 месяцев. Представитель такого уровня развития способностей годится как технический исполнитель.

II – образно – конкретный. Работник может выполнять поставленную задачу на основе представления об объекте (схема, эскизы) и планировать деятельность до 3 месяцев вперёд (соответствует требованиям, предъявляемым для должности мастера, начальника участка, смены, научного сотрудника).

III – умозрительно – конкретный. Работник способен оперировать и простыми, и сложными понятиями. Способен реагировать на нарушения производственной

системы и исправлять их. Может планировать свою деятельность на 1 год вперёд. Годится для ведущего специалиста (научного сотрудника), руководителя цеха и небольшого предприятия.

IV – способность к абстрактному мышлению без связи с конкретным предметом. Планирование – на 5 лет. Годится для главного специалиста крупных предприятий, проектных, конструкторско – технологических и научных подразделений (лабораторий).

V – способность к синтезу новых знаний на основе предшествующих, созданию методик изучения, применяемых к широкому кругу явлений природы и социальной жизни. Хорошо представляет результаты их развития в перспективе (т.е. обладает способностью к моделированию). Осуществляет планирование на срок до 10 лет (главные специалисты, заместители и руководители научных учреждений, крупных предприятий (до 6-7 тысяч человек), ассоциаций и акционерных обществ).

VI – VII. Способны планировать свои усилия на срок свыше 10 лет. Годятся для исполнения функций руководителей, ведущих и главных специалистов крупных производственных (научно - производственных) объединений, министерств и ведомств.

3.12. Особенности работы с персоналом.

Руководители разного уровня должны уметь работать с людьми (подчинёнными, вышестоящими специалистами и руководителями, просто с гражданами) в процессе выполнения своих функций, независимо от характера производства.

Если не ладятся отношения с людьми – не ладится вся работа и резко снижается её результативность.

Профессия руководителя требует двойной подготовки, поскольку им необходимо:

- А) Устанавливать и поддерживать контакты с людьми, вникать в их “беда”;
- Б) Получить специальную профессиональную подготовку (неспециалисту трудно рассчитывать на понимание коллектива). Исторически в СССР исключение

составляли руководящие кадры – т.н. “старые большевики”.

Для формирования специальных способностей личности характерен последовательный поэтапный процесс: “задатки – влечение – интерес – склонность – способность”.

Специальные способности высоких уровней сложности подразделяются на 2 группы:

• Конструктивные способности – личные качества, обеспечивающие успех в преобразовании окружающего мира, совершенствовании общества и личности. Подразделяются в свою очередь на:

- а) *Оперативно – исполнительские* (легко решают задачи тактического уровня, выражающиеся в совершенствовании, “шлифовке” системы производственных отношений людей, системы управления и т.п.);
- б) *Гностические* (предпочитают совершенствования стратегического уровня, претендующие на изменения (кардинальные) существующих взаимоотношений в производственных и общественных системах. Иногда целью является разрушение старой системы и создание новой).

Кроме того, А. Файоль выделял роль индивидуальных качеств субъектов управления и предложил свой набор его принципов:

- разделение труда;
- дисциплина;
- власть;
- единство распорядительства руководства (командования);
- подчинение частных интересов общему;
- вознаграждение и наказание;
- централизация и децентрализация управления;
- иерархия структур управления;
- порядок (внутренний регламент работы);
- справедливость и объективность;
- постоянство состава и профессионализм персонала;
- инициатива;
- единение персонала в достижении финальных целей.

Существует комплекс “правил (заповедей) для всякого труда” (по А. Гостеву), где рекомендуется:

- а) Прежде, чем приступить к работе, её надлежит продумать, чтобы в голове сложилась модель готовой работы, порядок и последовательность трудовых приёмов;
- б) Не браться за работу пока не приготовлен необходимый инструмент и т.д.

Руководящий работник в своей деятельности должен ориентироваться на три основных момента:

1. Что именно должно быть выполнено;
2. В какой срок;
3. На ком лежит ответственность за выполнение задания.

- *Интерсоциальные способности* – качества, гарантирующие успешное взаимодействие между людьми, понимание людей и эффективное воздействие на них, установление контактов, организация совместных действий (сетевое планирование и т.п.). Подразделяются на:

- а) Организаторские;
- б) Коммуникативные.

Организаторские способности проявляются обычно (или чаще всего) в сфере формальных отношений (т.е. в многоуровневой системе “руководитель - подчинённый”) и выражаются в способности мобилизовать все имеющиеся ресурсы (финансовые, трудовые и т.п.) на оптимальное исполнение поставленных задач.

Коммуникативные способности проявляются обычно на уровне неформальных групп (общественных организаций и т.п.), когда мобилизация ресурсов происходит не на принципах подчинённости, а в силу осознания необходимости совместного решения задачи (проблемы), представляющей общий интерес.

В каждодневной работе с людьми нельзя не учитывать специфику моральных ценностей (устоев) работников, а также психическую мотивацию их поведения.

Например: необходимо чётко представлять, чего более всего люди желают, а чего более всего боятся. Так (по Н. Хиллу) людей более всего угнетают 6 видов страха:

- нищеты;
- болезни;

- старости;
- критики;
- утраты любви (расположения) близких;
- смерти.

В других случаях, поведение людей определяется и боязнью совершить один (или несколько) т.н. “семи смертных” грехов:

- нетерпимость (агрессивность);
- алчность (жадность);
- мстительность;
- эгоизм (эгоцентризм);
- подозрительность (недоверие);
- ревность (зависть к успехам других);
- бесчестье (бесконтрольное поведение).

В личных контактах с подчинёнными (или посетителями) от руководителя требуется особая мобилизация душевных сил и деликатность с тем, чтобы суметь быстро проникнуть в суть проблемы их волнующей и оказать им возможную помощь. При этом необходимо вести себя с людьми:

- раздражительными – предупредительно;
- грубыми – выдержано;
- обидчивыми – тактично;
- щепетильными – деликатно;
- нетерпеливыми – спокойно (терпеливо);
- стеснительными – заботливо.

3.13. Уровень ответственности работника. Сила воли.

“Учитесь властвовать собой.”

Воля – это сознательная саморегуляция человеком своего поведения, обеспечивающая преодоление трудностей на пути к достижению поставленной цели.

Основным проявлением воли выступают *волевые действия*, которые включают в себя (в качестве необходимого условия) преодоление трудностей.

Пример: молодой человек принял решение освоить сложную производственную деятельность, хотя на этом пути возникает ряд внутренних и внешних препятствий. В результате волевых действий он осуществляет свой замысел.

Постоянное преодоление трудностей (реализация волевых усилий) требует от личности огромных нервных и физических усилий и самодисциплины. Опытные люди говорят, что самая трудная победа – это победа над самим собой (особенно над своими страстями).

Волевые действия входят, в свою очередь, в систему организованной профессиональной деятельности. Способность добиваться намеченной цели «во что бы то ни стало» выступает как волевое качество человека (но только не надо “тратиться” по мелочам (незначительным целям, задачам)).

С волей тесным образом связано такое личностное качество, как ответственность.

Люди заметно различаются по тому, на кого они обычно возлагают ответственность за собственные действия. Склонность человека объяснять их результаты влиянием внешних обстоятельств или же, наоборот, собственными усилиями и способностями психологи называют *локализацией контроля*:

- Если работник склонен приписывать причины своего поведения и своих поступков внешним факторам (судьбе, обстоятельствам, недругам, случаю и т.д.), тогда говорят о внешней (экстернальной) локализации контроля. Относящиеся к этой категории лица всегда найдут объяснение неудовлетворительной оценке своей деятельности (материалы не вовремя подвезли, станок сломался, мастер задание неправильно объяснил, вышестоящее руководство мешает работать) или своего поведения (опоздал на работу, потому что транспорта долго не было, лифт сломался и т.д.);
- Если же работник, как правило, принимает на себя ответственность за свои действия и причину их видит в своих способностях и характере, есть основания полагать, что у него преобладает внутренняя (интернальная) локализация контроля своего поведения.

Психологами установлено:

- Склонность к внешней локализации контроля связана с такими личностными чертами, как безответственность, неуверенность в своих способностях, тревожность, интриганство, стремление откладывать осуществление

своих намерений (или возложить ответственность за их неисполнение на других).

- Личности с внутренней локализацией более ответственны, последовательны при достижении цели, склонны к самоанализу и самосовершенствованию, общительны, независимы (им трудно помешать выполнить свои обязанности (обещания)).

Итак, воля – это прежде всего власть над собой, над своими чувствами и действиями.

Человек, обладающий сильной волей, умеет преодолевать различные трудности и обнаруживает при этом такие волевые качества, как решительность, смелость, выносливость, самостоятельность, настойчивость и самообладание. Такие работники обычно преуспевают в деловой карьере, в общественной и личной жизни.

Слабовольные люди обычно пасуют перед трудностями, не проявляют настойчивости в достижении поставленной цели, не умеют сдерживать себя (не владеют собой), не могут подавлять сиюминутные побуждения во имя более высоких мотивов поведения и деятельности (т.е. импульсивны). Вместе с тем они обидчивы, агрессивны, часто злопамятны и мстительны (“мастера интриг”).

Воспитание воли. Приёмы самовоспитания могут быть самыми разнообразными, но включают соблюдение следующих условий:

- вырабатывать привычку постоянного преодоления незначительных трудностей и препятствий;
- не практиковать никаких самооправданий;
- трудности и препятствия преодолевать только для достижения более высоких целей;
- решения, принятые однажды, обязательно должны быть выполнены до конца;
- достижение отдалённой цели надо “дробить” на этапы, намечать ближайшие перспективы, постепенно (и последовательно) приближаясь к конечной цели;
- максимально строгое соблюдение режима дня и распорядка работы;
- систематические занятия спортом – он учит преодолевать трудности не только физические – одновременно тренируется и сила воли;

- успех зависит не только от силы воли, но и от наличия соответствующих навыков (умения), т.е. требует профессионального обучения;
- самое главное в воспитании силы воли – самовнушение.

3.14. Этикет для руководителя.

Успешность (результативность) работы с людьми в значительной степени зависит не только от уровня его квалификации, но и от этических норм его поведения.

Самая большая проблема с начальниками (как считает большинство служащих – их подчинённых) – это их плохие манеры и неумение обращаться с подчинёнными (мой начальник груб, а что я могу с этим сделать?).

Некоторые начальники, как только получают власть над людьми, перестают заботиться о своих манерах. Им достаточно, чтобы их боялись. Они небрежно (высокомерно) обращаются с подчинёнными, не находят времени спросить, о чём думают люди, что их беспокоит или радует, в результате чего страдает моральная атмосфера подразделения (учреждения) и снижается производительность и результативность труда.

На самом деле, начальнику просто необходимо научиться хорошим манерам и применять эти знания в общении с подчинёнными, коллегами и товарищами по работе. Он знает, что его карьера во многом зависит от умения сплотить вокруг себя команду, которая будет поддерживать его, и что подчинённые охотнее работают на начальника, которого они уважают, нежели которого они боятся. От сотрудников вы получите столько же уважения, сколько вы окажете им со своей стороны. Обращаться с подчинёнными иначе, чем с полным уважением, просто непродуктивно. Они всегда найдут способ завалить работу, опоздать со сроками, или работать еле-еле. У вас постоянно будут проблемы с подчинёнными, если они не увидят уважения к себе. Это особенно важно для коллективов интеллектуального труда.

Какой бы властью ни обладал современный начальник, но он уже не может только отдавать приказы (как в армии). Мудрый руководитель просит подчинённого

что-то сделать, даже если от этого поручения подчинённый не может отказаться. Подчинённый, с которым обращаются вежливо, чувствует, что начальник уважает его как личность.

Если управленец заботится, чтобы подчинённый был доволен условиями труда, тогда и подчинённый приложит дополнительные усилия, чтобы работать лучше. Для таких подчинённых становится важной репутация шефа, и они стараются сделать больше, чем просто выполнить какую-то работу. Они стараются выполнить её как можно лучше.

Комплименты, добрые слова и высокая оценка победят равнодушие, плохое настроение, жалобы на условия работы ваших подчинённых и помогут им смириться с всегда недостаточно высокой зарплатой.

Большинство грубых начальников либо не понимают, что они грубят, либо не научились проявлять вежливую властность, часто вследствие недостаточной уверенности в себе. Каждый начальник должен понимать, что его дело – координировать работу и во всех случаях принимать окончательные решения (так же как и ответственность за его результаты).

Вещи, недопустимые для начальников любого уровня в любых ситуациях:

- нельзя кричать;
- нельзя придирается по мелочам;
- нельзя грубо командовать.

Начальник не может себе позволить сорвать злость на подчинённом, даже если допущена серьёзная ошибка. После того, как кризис миновал, всегда нужно преодолеть неприязнь и справиться с неприятным осадком, если вы не хотите сформировать постоянное сопротивление.

Начальник не имеет права упускать случай поощрить работу подчинённого. Не надо хвалить незаслуженно, но действительно хорошая работа не должна оставаться незамеченной.

3.15. Наши недостатки – суть продолжение наших достоинств.

“У каждого человека 3 характера:

- *тот, что ему приписывают;*
- *тот, что он приписывает сам себе;*
- *тот, который есть в действительности.”*

В. Гюго

Известно, что любое положительное качество личности, доведённое до крайности, превращается в свою противоположность (табл. 3.3.).

Таблица 3.3.

Достоинства	Недостатки
Благородство (бескорыстие, самопожертвование, сострадание к несчастным и отверженным, деликатность в обращении, великодушие).	Незащищённость, неспособность отстаивать свои взгляды и позиции, особенно в борьбе с не порядочными, нечестными людьми.
Откровенность (открытость души, уверенность в своей правоте, твёрдость в высказывании своих взглядов (убеждений)).	Несдержанный, грубый, проявляет злословие и оскорбительное отношение к другим людям, придирчивость и даже злорадство.
Гордость – следствие чувства самоуважения, внутреннее убеждение в ценности себя как личности, уважения к тому, что он сделает, что делает и как делает...	Заносчивый, тщеславный, завистливый и злорадный (проявляет гордыню).
Самолюбие – чувство повышенной требовательности к себе, вера в то, что в результате своей деятельности получится нечто лучшее по сравнению с тем, что было. Вера в себя, в свои силы и своё предназначение.	Претенциозность (в результате сильно завышенной оценки своих сил и способностей), авантюризм, высокомерие, пренебрежительное отношение к другим людям.

Сдержанность (в высказываниях и в поведении) – скромность, объективное определение “своего места” в обществе и т.п., уступчивый (в непринципиальных вопросах).	Робкий, нерешительный и чрезмерная уступчивость в делах принципиальных.
Честолюбие – любовь к похвале, вознаграждениям (в любой форме) высокой оценке результатов своей деятельности со стороны общества семьи и т.п. Часто служит стимулом (мотивацией) результативной деятельности работников.	Погоня за наградами, беспринципность и подлость, коварство, склонность к интригам и желание дискредитации других работников, особенно “конкурентов” на награды, служит мотивацией к очковтирательству и т.п.

3.16. Руководитель или лидер?

“Народ является главным в государстве, а правитель занимает последнее место. Только завоевав расположение народа, можно стать правителем.”

Китайский император Мэн Цзы, IV в. до н.э.

Имеются значительные различия в понятиях “руководитель” и “лидер”:

- лидерство возникает стихийно, а руководитель назначается или (реже) избирается;
- лидер в основном осуществляет межличностные (неформальные) отношения в группах (как правило, небольших), а руководитель – официальные (формальные), как в группах, так и во всём коллективе предприятия;
- выдвижение лидера во многом зависит от настроения группы (и он – лидер) может меняться вследствие этого довольно часто и стихийно). В то же время руководство явление более стабильное (продолжительное);
- руководство подчинёнными обеспечено определённой системой санкций и официальных полномочий, у лидера в основном возможности неформальные (совет, разъяснение, “давление авторитетом”);

- сфера действия лидера – как правило, малая группа работников, а руководителя – значительно шире: он представляет коллектив в более широкой социальной системе (вышестоящие организации, параллельные структуры – партнёры и общественные организации).

Лидером является работник, за которым другие члены коллектива добровольно признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие характер группы.

Лидер, как правило, это наиболее референтное лицо (т.е. чаще всего называемое в социальных опросах как надёжный, понимающий человек). Это человек, действующий по принципу “стремись понять другого – и сам будешь понят” – хотя это и не обязательное условие для того, чтобы быть “социометрической звездой”.

Три подхода в понимании лидерства:

- *Теория черт (т.е. личных качеств)*. Лидером может стать человек, обладающий определённым набором личностных качеств, особо ценимых для данной группы. Составление общего списка таких качеств – трудноразрешимая задача (зависит от традиций, обычаев, исторического периода и т.п., а иногда и просто от капризов “его величества” случая);
- *Ситуационная теория*. Рассматривает лидера как продукт ситуации – став лидером в одном случае, он приобретает авторитет, который затем уже “работает на него” в силу воздействия стереотипов. Различия: существует лидер кратковременный, эпизодический (имел и потерял) и лидер “вообще”;
- *Синтетическая теория*. Рассматривает лидерство как продукт процесса организации межличностных отношений в группе.

Лидерство, как качество личности, проявляется уже в детском садике, где по поведению детей выделяют:

- А) “активистов”;
- Б) “исполнителей”;
- В) “бунтарей”;
- Г) “затравленных”.

Будущие лидеры вырастают из “активистов” (в обычной ситуации), реже из “бунтарей” (в критических

ситуациях), ещё реже – из “исполнителей” и уж совсем мало шансов у “затравленных”.

Наиболее оптимальный вариант для коллектива – когда лидер и руководитель в коллективе одно и то же лицо (или лидер – хотя бы заместитель руководителя).

Для стабильности работы коллектива наиболее предпочтительные варианты:

Руководитель – назначаемый, а лидер – на выборной должности (например, профсоюзный активист).

В крайнем случае – лидер хорош для должности заместителя руководителя.

Неформальные лидеры – лучшие кандидаты для резерва на выдвижение руководителей, которых надо постепенно к этому готовить через систему подготовки кадров внутри (или вне) коллектива.

Классификация типов лидеров. С позиции психоанализа, выделяются десять типов:

- “Соверен” (*патриарх*). Лидер в образе строгого, но любимого отца. Он способен вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе и своём будущем. Его любят и почитают;
- “Вожак”. В нём люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определённому групповому стандарту (как правило, свою силу). Ему стараются подражать, особенно в плане внешнего поведения;
- “Тиран”. Он становится лидером, потому, что внушает окружающим чувство повиновения, безотчётного страха. Его считают самым сильным, волевым. Лидер-тиран – доминирующая, авторитарная личность. Его обычно боятся и подчиняются (из страха);
- “Организатор”. Выступает для членов группы как сила для поддержания самоутверждения и удовлетворения потребностей каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей и его уважают;
- “Соблазнитель”. Он становится лидером, играя на слабостях других членов группы. Выступает в роли “магической силы”, давая выход подавленным эмоциям, предотвращая конфликты, снимая напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков;

- *“Герой”*. Жертвует собой ради других. Такой тип особенно проявляется в ситуациях группового протеста. Благодаря его храбрости другие ориентируются на лидера, видят в нём стандарт справедливости. Он способен увлекать за собой людей, в т.ч. и в неверном направлении;
- *“Дурной пример”*. Выступает как источник заразительности для бесконфликтных личностей, эмоционально заражает других, бездумно следующих за ним к не всегда положительной цели;
- *“Кумир”*. Обладает сильной харизмой, влечёт, притягивает к себе людей, заражает окружающих положительными эмоциями, его любят, боготворят и идеализируют;
- *“Изгой”* и *“Козёл отпущения”*. Эти два типа лидеров являются по существу антилидерами. Они становятся объектом агрессивных или негативных действий (или эмоций) окружающих.

3.17. Позиционирование менеджера и лидера (руководителя).

Таблица 3.4.

Менеджеры	Лидеры
<p>Менеджер – высокообразованный специалист с богатым опытом – разрабатывает и принимает решения, добросовестный трудолюбивый Работник, использующий новейшие достижения в науке управления. Постоянно повышает свой профессиональный и научный уровень (на семинарах, читая периодику и литературу по управлению).</p> <p>Менеджеры хорошо понимают особенности системы с её правилами и процедурами, как формально предписанными, так и неформальными. Они разрабаты-</p>	<p>Лидер, как правило, не стремится навечно сохранить существующую систему. Охотно откликается на нововведения и в меньшей степени, чем менеджер, опирается на общепринятые управленческие методы, частично игнорируя классические управленческие принципы. Может пренебречь правилами управленческой иерархии в компании, непосредственно обращаясь к источнику информации.</p> <p>Лидер считает, что простота – главный принцип успеха. Он стремится научить всех сотруд-</p>

вают новые правила и процедуры в любой форме, обеспечивая применимость их в стандартной системе.

Менеджеры – сторонники количественных, а не качественных показателей при оценке деятельности компании. Они сосредоточены в основном на достижениях кратко-временного характера, хотя часто готовят тщательно разработанную долгосрочную плановую программу.

Преуспевающие менеджеры понимают, что им платят за планирование, организацию, набор и управление рабочей силой компании.

Менеджеры считают, что подчинённые, обладающие даже высокой компетенцией, недостаточно компетентны, чтоб достичь значительного прогресса без тщательно разработанного контроля, а также не в состоянии выполнять работу на высоком уровне без конкретных указаний сверху.

Менеджеры не прощают ошибок ни себе, ни другим. Они редко одобряют рискованные операции своих подчинённых во имя совершенствования или профессионального роста.

Менеджеры считают, что в кризисных ситуациях необходимо выявить виновников и заставить людей работать так, как необходимо.

ников наиболее простым способом совершенствования своей деятельности, в то время как менеджер предпочитает обучить сложным процедурам и методам всего нескольких экспертов в организации.

В основе работы лидера с “подчинёнными” лежит принцип равенства. Очень часто он проявляет особое внимание к своим последователям, указывая им довольно высокие цели. Лидеры часто непредсказуемы, изобретательны, их нововведения достигают целей и устраняют препятствия.

При снижении прибыли и низких результатах они обращаются за помощью к членам организации или группы, чтобы те предложили выход из ситуации.

Лидеры обычно искренне признают свои ошибки и не боятся открыто принять необходимые меры для их исправления.

Для них также имеет значение, что о них думают другие, но это их заботит меньше, чем менеджеров. Тем не менее, они ценят уважение коллег. Они твёрдо уверены в своём праве считаться лидерами.

Они обладают репутацией людей с высокой этикой, с уважением относятся к работникам, ценят их, всегда защищают их интересы. В свою очередь работ-

<p>Менеджеры стремятся создать себе благоприятный имидж, хотя понимают, что это невозможно из-за конфликтной природы отношений между менеджерами и подчинёнными.</p> <p>Менеджер ищет добросовестных хороших исполнителей.</p>	<p>ники очень преданы лидерам и даже могут пойти на жертвы ради них.</p> <p>Лидеры всегда признают и награждают своих сотрудников за успешную работу, а работники обычно знают о том впечатлении, которое складывается об их работе. Лидеры часто автократны, однако это не традиционная автократия. Она основана на таких ценностях, как честное и уважительное отношение к личности, настойчивость в достижении высшей цели, постоянное совершенствование, внимание к заказчику, его нуждам. Лидер выступает за постоянное совершенствование человека и его деятельности.</p> <p>Лидер ищет единомышленников. Лидер без команды – не лидер. Лидеры – постоянные ученики, и они должны выделяться.</p>
--	---

3.18. Несколько советов руководителю (от Д. Карнеги):

- Говорите чаще слова одобрения (даже с большим авансом). Воспринимайте чужие ошибки (неумение) как нечто временное, которые легко исправить. Найдите в каждом человеке (подчинённом, ученике) вначале маленькое (микроскопическое) зёрнышко способностей (таланта), которое отличает его индивидуальность и заботливо (как садовник редкий цветок!) его развивайте!
- Хотите нажить себе ещё одного врага? Тогда начинайте беседу с заявления “Я хочу доказать Вам то-то и то-то...”. Это всё равно что сказать “Я умнее Вас. Я намерен сказать Вам кое-что, что заставит Вас пересмотреть своё мнение”, а это – вызов. Вы сразу настраиваете

собеседника на противостояние (и уж конечно не на то, чтобы изменить его мнение в угоду Вам). Если Вы хотите кому-либо что-либо доказать – не афишируйте своё намерение. Доказывайте, но делайте это так искусно, чтобы никто не почувствовал это.

- Если Вы неправы – признайте это немедленно и безоговорочно. Более того, если в результате Вашей ошибки партнёру (оппоненту) нанесён ущерб – предложите его компенсировать с лихвой – уверен в 90 % случаев он откажется от этого – ему довольно вашего признания в ошибке. Любой дурак готов отрицать (и отрицает) свои очевидные ошибки. Если Вы будете признавать их за собой – то сможете “возвыситься над толпой” и ощутить благородство своей души (открыто признать свои ошибки могут только сильные личности – и Вы это сделали!).
- Прежде чем критиковать другого – сперва говорите о своих собственных ошибках. “Ваше Величество превосходит меня в том-то и том-то, где Я не имею и понятия, Я восхищён Вашими познаниями... (нечто конкретное), но в качестве компенсации Я имею некоторые познания в области (...) и т.д.”
- Начинайте с похвалы и искренней оценки достоинств человека (у каждого они безусловно есть – их надо уметь увидеть). Затем следует “но...” и далее критика в форме пожелания... “Джанни, мы очень гордимся тем, что в этой четверти ты исправил свои оценки, и если ты и дальше будешь также добросовестно относиться к учёбе, твои оценки по алгебре достигнут уровня оценок по другим предметам.”
- Дайте человеку хороший отзыв (у любого даже самого большого злодея есть хотя бы одна положительная черта) и человек постарается изо всех сил оправдать его. Старая пословица “Дать псу плохое имя – всё равно, что его повесить.”
- Никогда не унижайте человека (особенно подчинённого или детей) выражением недоверия (неверия) в его способности и возможности (не убивайте в нём веру (надежду) на то, что он когда-нибудь может стать значительной личностью. Это особенно опасно, если для

него Вы авторитетный и уважаемый человек, чьим мнением он особенно дорожит).

- Дайте человеку шанс спасти своё лицо!

Например:

- Старый директор (начальник отдела) переводится консультантом (референтом) нового. Старый директор чувствует себя ещё нужным, а новый – имеет возможность получать ценные советы, особенно в критических ситуациях.
- Когда у высококвалифицированного специалиста нет способности к административному руководству, ему надо найти место (и функции), где он мог бы раскрыть свой талант специалиста, а административные функции поручите другому лицу (технологу, мастеру экспериментального (или инструментального цеха), консультанту – референту руководителя и т.д. и т.п.).

Не сделаете этого, его переманят конкуренты, либо он разочарованный быстро будет “потерян” как специалист (а часто и как личность!).

Семь заповедей настоящего руководителя:

- Будьте искренним. Не обещайте никому ничего того, что вы не сможете выполнить;
- Забудьте о своей выгоде (сиюминутной) и думайте о том, как сделать хорошее другому;
- Вы должны точно знать, чего вы хотите от другого человека (и по возможности ясно и чётко сказать ему об этом);
- Умейте поставить себя на место другого человека. Спросите себя (или деликатно и его), чего он хочет;
- Принимайте во внимание выгоды, которые получит человек, если он поступит в соответствии с вашими предложениями (и честно и откровенно скажите ему об этом);
- Сопоставьте эти выгоды с его желаниями;
- Помните всегда о правиле 3-х “У”:
 - а) Управляю людьми;
 - б) Управляю в рамках существующих законов (и морали);
 - в) Управляю *не* вечно!

ГЛАВА 4 СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ И РОЛЕВЫЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

*“Если организация хорошо управляется – все люди будут преуспевать.”
С. Паркинсон, М. Рустамжи.*

Стили управления в значительной степени зависят от психофизиологических особенностей характера руководителя, а также от сложившейся производственной обстановки и бытующих стереотипов.

4.1. Авторитарный стиль.

Характеризуется следующим:

- деловые распоряжения краткие и конкретные;
- запреты и наказания без снисхождения (сопровожденные угрозами);
- чёткая (“командирская”) речь и неприветливый тон;
- эмоции подчинённых во внимание не принимаются;
- похвала и порицание работников чаще всего субъективны;
- все дела в коллективе планируются заранее – подчинённые могут быть только исполнителями (ролевые функции максимально конкретны);
- голос (мнение) руководителя является решающим, а его позиция находится вне коллектива (скорее всего, над коллективом).

Этим стилем “грешат” бывшие военные и “командиры” производства крупных объектов. Был наиболее распространён во время и сразу после Второй мировой войны, а в строительных, промышленных коллективах бытует и сейчас.

Положительная сторона: очень эффективен в напряжённой, критической обстановке, когда фактор времени может быть решающим.

Отрицательные стороны: характерно сильное подавление инициативы подчинённых, чаще всего возникают конфликты с молодыми будущими лидерами, подчинён-

ные затравлены – работа им, как правило, не в радость, а становится тяжёлой обязанностью.

Страшнее всего отрицательные последствия такого стиля управления для коллективов, занятых творческим трудом (педагоги, учёные, артисты и др.).

4.2. Демократический стиль.

Основные характеристики:

- инструкции даются в форме предложений;
- распоряжения и запреты даются после (и на основе) дискуссий;
- характерен товарищеский доверительный тон;
- поощрение и наказание даётся с учётом мнения коллектива;
- мероприятия планируются не вне, а “внутри” коллектива;
- за реализацию (успешную) принятых решений ответственны все, а не только исполнители;
- позиция руководителя - “внутри группы”, он делит с ними и радости успеха, и горечь поражений.

Характерен для демократического периода 60-х годов, творческих коллективов, для опытных мудрых руководителей огромных коллективов с 3-5 “этажами” иерархии управления.

При этом, как правило, первый руководитель “соприкасается” только со специалистами и начальниками крупных подразделений (цехов, бригад, или отдельных (дочерних) предприятий).

Недостатки стиля: менее эффективен – много времени и энергии надо потратить на убеждение подчинённых, в критической обстановке можно потерять контроль над ситуацией.

Преимущества: хорошая школа для роста уровня квалификации подчинённых.

В этой ситуации, как правило, быстро растут новые потенциальные руководители (для “себя” и для горизонтального продвижения “вбок”).

4.3. Либеральный (попустительский) стиль.

Для него характерен:

- стандартно – формализованный тон речи;
- отсутствие похвалы и порицаний независимо от результатов труда;
- отсутствие сотрудничества (нет организационного начала);
- дела идут сами собой. Руководитель указаний не даёт, а если даёт, то не конкретные и не контролирует регулярно их исполнение;
- работа стихийно распределяется самими работниками между собой. Сильно возрастает роль неформальных лидеров. Иногда они конкурируют между собой (возникают интриги), вследствие чего коллектив раскалывается на конкурирующие (затем враждебные) группы;
- позиция руководителя – отстранённая, как бы в стороне от группы.

Характерен для неопытных молодых руководителей – бывших творческих работников и для руководителей творческих коллективов, занятых сложным умственным трудом (институты теоретической физики, математики и др.). Иногда этим стилем пользуются, наоборот – старые (уставшие) руководители, вследствие болезни или равнодушия по отношению к результатам работы коллектива (близость пенсии, отставки и т.п.).

Этот стиль может быть присущ и нетворческим коллективам на последних стадиях (фазах) “старения”.

Недостатки: невысокая результативность, тяжёлый психологический климат в коллективе из-за интриг (в большом коллективе). Это не обязательное явление для небольших групп, сплочённых авторитетным неформальным лидером.

Преимущества: полнее раскрываются таланты отдельных личностей (не мешают работать), это особенно важно для решения узких проблем высокого уровня сложности.

Эволюция стилей руководства: авторитарный (чаще всего на стадии зарождения и формирования коллектива) –

демократический (на стадии зрелости и высокой результативности труда) – либерально-попустительский (“стареющий” коллектив).

Стиль управления зависит также от исторических особенностей и социально-экономической обстановки в обществе, а также специфики учреждений (авторитарный – в армии, силовых структурах и т.п., демократический – в крупных рабочих коллективах, в учреждениях, занятых умственным трудом (технические институты, наука), либеральный – в творческих коллективах).

Для общества с тоталитарным режимом характерен чаще всего авторитарный стиль управления в производственных и творческих коллективах.

Для демократического режима в обществе и свободного рынка в экономике – одновременно существуют и авторитарный, демократический и либеральный стили (не путать внешнюю доброжелательность и “улыбчивость” руководителя процветающей фирмы (по отношению к посторонним людям) с жёсткими (иногда жестокими) требованиями к подчинённым по работе). На втором уровне (концерны, ассоциации) чаще встречается демократический стиль, а в управлении общественными и политическими организациями более характерен демократический и либерально-попустительский (например, в творческих союзах).

4.4. Стили управления и зоны ответственности за принятие управленческих решений. (Tannenbaum, Schmidt)

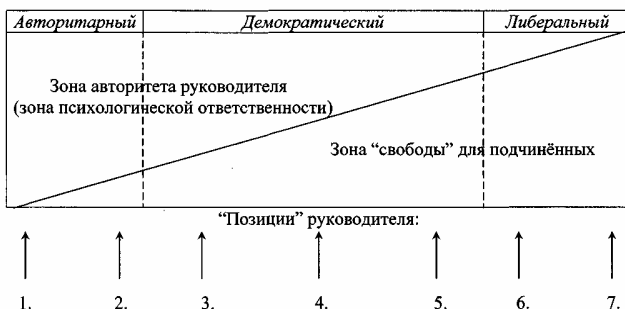


Рис. 4.1. Стили управления и зоны ответственности за принятие управленческих решений.

Описание каждой из 7-и позиций (рис. 4.1):

1. Принимает решения и доводит до сведения подчинённых;
2. “Предлагает” решение (подчинённым);
3. Предлагает идею (выход) и просит у подчинённых их мнение;
4. Предлагает решение, которое может быть модифицировано;
5. Выделяет проблему, выслушивает предложения (подчинённых), затем принимает решение;
6. Устанавливает ограничения и просит подчинённых принять решение;
7. Разрешает подчинённым принимать решение без ограничений.

Руководителю нельзя быть рабом одного стиля управления. Он (стиль) выбирается (как наиболее целесообразный в данной ситуации) с учётом основных условий и факторов, на основе объективного анализа, а иногда и на уровне подсознания (интуиции).

Чем опытнее и мудрее руководитель – тем разнообразнее по стилю его распоряжения, тем рациональнее решение возникших проблем.

Сочетание и эволюция стилей в зависимости от возраста руководителей.

Для переходного периода экономики характерен либерально-попустительский стиль (из-за неопытности новых руководителей).

- Молодой руководитель по мере накопления опыта “эволюционирует” по схеме: либерально-попустительский – авторитарный – демократический;
- Зрелый (но неопытный): авторитарный – демократический – либеральный;
- Старый (больной) руководитель: демократический – авторитарный из-за боязни потерять контроль над ситуацией. На последнем этапе может “опуститься” до либерально-попустительского стиля (“исчерпал” силы).

Чаще всего опытные руководители используют разные стили на разных “этажах управления”: демократический с главными специалистами и начальниками крупных подразделений, авторитарный – с руководителями среднего

звена (бригадиры, начальники цехов (и требует от них того же)) и либеральный – в отношениях с рабочими или старшими техническими работниками, особенно старыми работниками предприятия.

Опытный руководитель может эпизодически одновременно использовать разные стили на одном и том же этаже управления с тем, чтобы подчинённые не приспособились (не притворялись).

Особенно надо подчеркнуть, что руководитель в глазах своих подчинённых может быть (может казаться) любым (строгим, мягким, рассеянным или заботливым и т.п.) – всё это, в конце концов, естественно...

Ему нельзя быть только смешным в силу принятия очевидно нерациональных (неадекватных) управленческих решений или предосудительного поведения. Вообще говоря – власть не может быть смешной.

4.5. Типы лидеров-руководителей.

1. Лидер-организатор;
2. Лидер-инициатор;
3. Лидер-эрудит (хороший эксперт для п.п.1 и 2);
4. Лидер-генератор (близко п.2);
5. Лидер-умелец (бывший рабочий, мастер);
6. Лидер эмоционального притяжения (“обаяшка”) – иногда по деловым качествам - “пустой”, но имеет “харизму”.

Опытный, мудрый руководитель – как правило, большой актёр, и в разных ситуациях старается вести себя оригинально (неожиданно), особенно для ближайших помощников. Для среднего и нижнего “этажей управления”, наоборот – ведёт себя стабильно (предсказуемо).

4.6. Бюрократия – её плюсы и минусы. Эволюция понятия “бюрократизм”.

По Курашвили существуют 4 типа управленцев:

- *Идейный работник.* Смысл жизни видит в служении обществу. Для него характерны следующие качества:

порядочный, скромный, прост и доступен в общении, внимательно относится к людям, требователен к себе, самокритичен, постоянно повышает свою квалификацию. Смело берет на себя ответственность, готов возглавить сложное и ответственное дело “нагружает” себя сверх меры (“тянет как вол”), иногда строго спрашивает с лодырей и равнодушных. Не инициирует свое продвижение по “карьерной лестнице”, хочет иногда продвинуться по службе, но в первую очередь, для реализации более масштабных задач (но об этом, как правило, не заявляет);

- *Честный служащий* – повторяет I тип, но не обладает такой же творческой энергией, менее инициативный и целеустремленный. Это скорее хороший исполнитель. Тем не менее часто становится руководителем очень высокого ранга;
- *Добросовестный бюрократ* – числится среди “верных соратников” крупных руководителей. Не является конкурентом (ни активным и не пассивным) для того, кто его “поднимает” по служебной лестнице. Искренне верит в ненужность самостоятельных решений своих подчинённых, стремится все предусмотреть и расписать в инструкциях для своих работников. Читит интересы коллектива и общества, но не отдельного человека. Педантичен. Управление стремится превратить в четкий технологический процесс, а подчиненных – в исполнительные механизмы. Важнее всего для него внешне благополучные конечные результаты. Склонен к очковтирательству, бездушен, иногда жесток. Не щадит своих сил на работе, но не щадит и подчиненных. Неудачи объясняет чьими-нибудь “происками” и внешними обстоятельствами. Обычно “маскируется” под честного служащего. Жаждет карьеры, но выше средних уровней поднимается обычно редко. На рабочем столе идеальный порядок, внешне выглядит безупречно. Иногда коварный и опытный аппаратный интриган;
- *Своекорыстный бюрократ* – фигура сложная, сильная, “изворотливая”. Не верит в необходимость и полезность самостоятельности и инициативы, но часто

стимулирует их у подчиненных, используя полученные результаты в своих собственных (как правило “карьеристских”) целях. Равнодушен как к интересам коллектива, так и отдельных его работников. Для него важен внешний успех (а не реальные результаты), как средство своего продвижения по служебной лестнице. Не рождает новых идей, но умело усваивает чужие и часто их приписывает себе (всеядный соавтор). Ловко организует свою карьеру, часто склонен к интригам и конфликтам. Своими антиподами считает все 3 предыдущих типа, стремится манипулировать ими в своих интересах. Склонен считать себя незаменимым, но часто “амбиции превосходят амуницию”.

4.7. Ролевые функции руководителя:

- 1). *Лидер* – использует все возможности всех функциональных ролей, для реализации позитивных изменений в производственной и социальной жизни коллектива подчинённых;
- 2). *Разработчик (автор политики)* – т.е. устанавливает:
 - а) цели (для каждого этапа и общие);
 - б) регламент и критерии оценки альтернативных стратегий;
- 3). *Автор выбора (селекции)* наиболее оптимальной (ведущей) стратегии – она является руководством к действию (в настоящем или будущем);
- 4). *Анализатор (аналитик)* поступающей информации, её переработчик и распространитель (передатчик) подчинённым;
- 5). *Содействующий (помощник)* – поддерживает коллективные усилия для решения поставленных задач (помогает решать задачи, обеспечивает необходимые для этого условия (кадры, финансы, материалы, организационные усилия), устраняет трудности во взаимодействии, “гасит” конфликты (межличностные и межгрупповые));
- 6). *Мобилизатор* – “включает” дополнительные “механизмы” помощи исполнителям заданий в случае, когда они (задания) выше их компетенции или у исполнителей ещё недостаточно опыта (профессионализма);

- 7). *Переговорщик (посредник)* – помогает исполнителям быстрее найти общее (совместное) решение трудной комплексной проблемы, решаемой коллегиально.
 - 8). *Финансист* – принимает решения по поводу зарабатывания, накопления и расходования финансовых ресурсов коллектива (или учреждения, фирмы);
 - 9). *Контролёр (наблюдатель)* – осуществляет контроль за действиями подчинённых и определяет их целесообразность (соответствие заданию и законодательству);
 - 10). *Воспитатель* – корректирует (в случае необходимости) поведение подчинённых в процессе производства в соответствии с общепринятыми нормами, традициями, обычаями и требованиями законодательства с целью ускорения процесса достижения наиболее оптимальных результатов деятельности организации;
 - 11). *Администратор* – использует всю силу власти (основанную на личном авторитете и официальных полномочиях должности) для доведения порученного дела до благополучного окончания;
 - 12). *Организатор* – обеспечивает дальнейшее развитие предприятия (фирмы) и совершенствование уровня профессиональной подготовки кадров.
- Источники власти (руководителя):
- 1). Должностные полномочия (регламент), закон;
 - 2). Убеждение и наказание (и поощрение);
 - 3). Личный авторитет;
 - 4). Авторитет эксперта (опыт, квалификация);
 - 5). Уровень информированности;
 - 6). Эффект неформальных взаимоотношений;
 - 7). Инициатива.

4.8. Личные качества руководителя:

- Должен быть дипломатом: тактичным, доброжелательным, терпеливым. Но одновременно твёрдым (решительным и последовательным) – иначе подчинённые это воспримут как признаки слабости;
- Должен доверять – ибо постоянное недоверие порождает плохие чувства (растерянность, депрессию,

- нежелание работать) у подчинённых (“незачем стараться – как ни сделаешь – всё не так”);
- Должен регулярно, тщательно (и деликатно!) контролировать исполнение своих поручений (особенно при “делегировании полномочий”), иначе теряется контроль над ситуацией, из-за чего неизбежны управленческие ошибки;
 - Не должен быть консерватором, т.е. должен быть “открытым” для новых идей (хотя знает, что 90-99 % из них, как правило, не оправдываются);
 - Должен поощрять инициативу подчинённых (иногда авансом) – подчинённые не должны бояться совершать ошибки (однако это допустимо, не везде – например, оператор электростанции (особенно атомной));
 - Если кто-то взял инициативу и провалился – руководителю надо брать ответственность на себя (не “подставлять” подчинённых), но это должно делаться до известного предела;
 - Не давать своих работников в обиду перед вышестоящим начальством, т.е. надо заслужить у них авторитет “отца родного”;
 - Нельзя сильно отдаляться от подчинённых (особенно если руководитель вырос из этого коллектива, но нельзя “скатываться” и в панибратство);
 - Нельзя проявлять снисходительность и чувство превосходства (особенно если руководитель титулован). Это подавляет и обижает подчинённых;
 - Немного юмора – это разряжает обстановку, но нельзя слишком часто шутить или говорить пошлости – это воспринимается очень негативно, особенно в коллективах с высоким интеллектуальным потенциалом. Помнить постоянно о 21 “нельзя” для руководителя (см. приложение);
 - Держать слово (обещания);
 - Быть равным со всеми – нельзя иметь любимчиков (“фаворитов”), иначе появляются жалобы и письма, а сам руководитель в конце концов становится “заложником” фаворитов;
 - Быть доброжелательным, особенно с новичками;

- Уважайте личности подчинённых, будьте доступны для всех, но не чрезмерно, иначе частые посетители не дадут работать (не дадут сосредоточиться на главных проблемах), а многие этим злоупотребляют (“сядутся на голову”). Для решения мелких вопросов есть заместители;
- Быть хорошим оратором – т.е. быть способным доходчиво донести до слушателей смысл поставленной задачи и пути её решения. Если нет природных данных – этому можно (и нужно) учиться!
- Иметь желание и способность учиться всю жизнь – последовательно и целенаправленно (организованно и индивидуально), в том числе и у своих подчинённых;
- Быть просто мудрым человеком (это чаще всего “от Бога”).

Десять принципов мудрого отношения к жизни:

1. Умейте отличать главное от второстепенного.
2. Выработайте в себе состояние внутреннего спокойствия (эмоциональной зрелости и устойчивости). Если это не получается, научитесь казаться спокойным, хотя бы внешне.
3. Знайте меру своего воздействия на события и людей.
4. Умейте оценивать проблему с различных сторон.
5. Воспринимайте действительность таковой, как она есть.
6. Стремитесь находить выход за рамки проблемной ситуации.
7. Выработайте в себе наблюдательность.
8. Выработайте в себе дальновидность.
9. Стремитесь понять других людей.
10. Умейте извлекать положительный опыт из происходящих событий в т.ч. и из поражений (своих и чужих). “Прозрение... приходит обычно не от побед, а от поражений” (Д. Волкоганов).

4.9. Взаимоотношения в системе “руководитель – подчинённый”.

Определяются уровнем полномочий, которые детерминируют силу (уровень) власти, а последняя – силу влияния (на личность, процесс, ситуацию и т.п.).

При этом, уровень полномочий руководителя определяется в свою очередь существующим законодательством (регламентом, положениями и другими нормативными документами).

Итак, властные полномочия реализуются по известной схеме (рис. 4.2.).

Ограничивающие условия:

- не удовлетворять в первоочередном порядке преимущественно свои потребности (или своих родственников) и приближённых сотрудников (фаворитов), и только затем – своих подчинённых;
- не удовлетворять потребности свои и своих “приближённых” за счёт ущемления интересов подчинённых;
- помнить, что положительные личные качества усиливают авторитет руководителя, а ошибки (несправедливости) – его уменьшают (“эродируют”);
- не создавать свой авторитет искусственно – “дутьый” авторитет рано или поздно лопнет (часто с “грохотом!”).

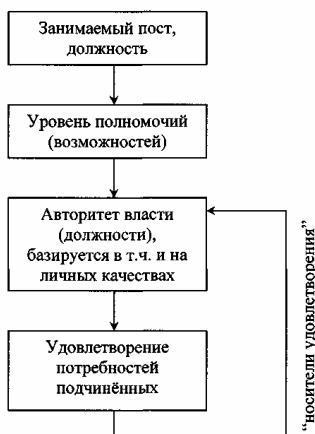


Рис. 4.2. Реализация властных полномочий

4.10. Управленческие стратегии.

Они очень тесно зависят:

- А) от индивидуально-психологических особенностей руководителя:

- недостаточная уверенность (склонность к перестраховке), как правило, молодых неопытных либо опытных, но сильно “битых” руководителей ведёт к предпочтению авторитарных методов: запреты, строгий контроль исполнения и т.п. – они обычны в начальный период руководства, особенно крупными предприятиями и учреждениями.
- опытный руководитель ищет пути решения этих же проблем за счёт самоорганизации и самоконтроля на средних и нижних “этажах” управления (в первичных коллективах) или за счёт создания более “комфортных” условий труда (“сдвинутый” рабочий день, “сильные” социальные программы и т.п.), делающих желанной работу именно в этом учреждении (и выгодной). Когда работник дорожит своим рабочим местом – наладить дисциплину легче!

Б) от состояния дел в коллективе, куда пришёл новый руководитель, например:

- коллектив оптимально сложившийся, с высокими показателями в труде. В этом случае необходимо разработать стратегию сохранения этих высоких темпов работы и совершенствовать систему управления на уровне “шлифовки” отдельных “узких” мест.
- коллектив потерял темп работы, производительность и качество труда заметно снизились – надо начинать серьёзную перестановку кадров, вводить новую структуру управления и т.п.

4.11. Руководитель-экстернал.

Его основная мотивация – “хотел как лучше, но внешние условия (факторы) не дали возможности это реализовать”. Характеризует руководителей, не уверенных в своих силах. Они испытывают потребность в постоянной помощи, поддержке и поощрениях “со стороны” (от вышестоящего руководства). Болезненно реагируют на порицания и критику, полагаются (и выжидают!) на

удобный случай. Склонен к интригам, где чувствует себя “как рыба в воде”. Нужен длительный целевой тренинг.

4.12. Руководитель-интернал.

Уверен в себе, в своих силах, надеется на свои (и коллектива) возможности, обычно не нуждается во внешней поддержке (“только чтобы не мешали”). За ним нужен ненавязчивый контроль – иногда может “зарываться” и потерять чувство меры в своих действиях, тогда из него получится руководитель-диктатор и самодур. У него необходимо воспитывать постоянное чувство самоконтроля.

4.13. Оптимальные нормы управляемости.

Число подчинённых (или подразделений), которыми может эффективно управлять один руководитель (в зависимости от величины коллектива):

- до 300 работников – 1:7-9 человек;
- 1-5 тысяч работников – 1:16-18 человек;
- 5-7 тысяч работников – 1:19-22 человека;
- свыше 7 тысяч работников (объединения, ассоциации) – 1:26-28 человек.

В зависимости от характера деятельности и сложности труда:

- в армии – 1:10;
- в науке – 1:5;
- в промышленности и сельском хозяйстве на простых работах – 1:20 (до 50);
- в искусстве – 1:5-10.

4.14. Параметры для отбора руководителей.

1) *Способности:*

- организаторские;
- ораторские;
- научно-технические;
- педагогические;
- математические (аналитические, прогностические).

2) *Общие качества личности:*

- принципиальность;
- честность;
- инициативность;
- оптимизм;
- коллективизм;
- уверенность в своих силах;
- сообразительность;
- самообладание;
- творческий подход к решению задач;
- порядочность и деловитость.

3) *Уровень квалификации:*

- знание иностранных языков;
- профессиональная подготовленность;
- общая и профессиональная культура;
- производственный и жизненный опыт;
- систематичность повышения уровня квалификации (в том числе на специальных курсах);
- “широта” профессиональной подготовки;
- наличие “школы” (стажировки у опытного руководителя);
- работа на компьютере.

4) *Направленность личности:*

- деловая;
- личностная (эгоистическая);
- на взаимодействие;

5) *Индивидуально-психологические особенности:*

- темперамент (холерик, сангвиник, вспыльчив, флегматичен и т.п.);
- эмоциональная возбудимость;
- индивидуальный стиль деятельности (контактность, добро-желательность, умение расположить к себе человека и т.д.).

4.15. Процесс подбора резерва руководителей:

I этап – изучение внутриколлективных (внутригрупповых) связей;

- II этап – анализ социально-демографических данных по выделению группы лидеров (“просеивание” их по показателям: возраст, образование и стаж);
- III этап – оценка деловых и личных качеств кандидатов опросным методом или системой тестов;
- IV этап – утверждение списка резерва на выдвижение;
- V этап – обучение (в т.ч. и с отрывом от производства) кандидатов;
- VI этап – повторная “селекция” кандидатов с учётом результатов обучения;
- VII этап – назначение (или организация выборов) руководителя.

4.16. Формы (методы) передачи распоряжений (управленческих решений).

Самое компетентное управленческое решение не приведёт к ожидаемому результату, если его плохо (недоброжелательно или невнимательно) воспримут исполнители. Поэтому процесс (в первую очередь, методы и форма) передачи распоряжений (управленческих решений) является наиболее ответственным этапом управления.

Установлено, что лучше всего исполняется распоряжение руководителя, которое не просто обязывает подчинённого к реализации совокупности определённых действий, но и стимулирует мобилизацию его собственной инициативы, вызывает у него благожелательность к полученному заданию, готовность его выполнить в возможно более короткие сроки, при наименьших затратах труда и средств (т.е. наиболее рациональным способом).

Форма передачи распоряжения зависит от особенностей характера, уровня сознательности, образования и культурного развития исполнителя. Поэтому каждый человек (исполнитель) требует к себе особого подхода, что является своеобразным секретом опытного (мудрого) руководителя.

Естественно, в процессе служебно-производственных отношений обращение начальника (руководителя) к разным подчинённым (в случае получения ими индиви-

дуального задания) обычно отличается уровнем категоричности требования (“волевого давления”).

Уровень 1. Товарищеская просьба – используется для наиболее добросовестных и компетентных работников (специалистов), понимающих между тем всю обязательность исполнения полученной просьбы.

Классическая формула обращения включает слова: “Прошу Вас ...”

Уровень 2. Совет старшего (совет начальника) – такому совету нельзя не последовать, подчинённый в таком случае чётко определяет (чувствует) направленное (хотя и “мягкое”) волевое побуждение.

Формула обращения: “Я бы посоветовал Вам ...”, “Я настойчиво советую Вам ...”

Уровень 3. Обязательное указание – суть его выражается в прямом требовании к подчинённому. Естественно, оно используется к тем из работников, по отношению к которым первые 2 уровня оказываются (по предыдущему опыту) малоэффективными. Конечно, и обязательное указание может звучать с различной степенью категоричности (всё дело в интонации).

Обычная формула обращения в таком случае: “Вам поручается выполнить ...”. Может быть выражено в устной и письменной форме.

Уровень 4. Приказ – используется по отношению к подчинённым, для которых ни просьбы, ни советы, ни даже прямые указания не создают в их психике достаточно сильных импульсов к действию.

Приказ – это форма распоряжения (указания), из которого ясно, что его неисполнение приведёт к незамедлительному наказанию. Он может быть выражен в общей (неперсонифицированной) форме, тогда он носит в основном нормативный характер. В других случаях приказ носит более конкретный характер (указывается ответственный за исполнение отдельного пункта приказа или всего документа). Обычно выражается в

письменной форме, хотя иногда может быть отдан и в устной форме.

Традиционная формула обращения: “Вам приказано выполнить ...”

Уровень 5. Категоричность приказа (степень волевого побуждения) может и должна быть различной. Обычно используется в качестве последнего средства воздействия на нерадивых работников или по отношению к “нормальным” (в смысле исполнительской дисциплины) работникам, но в сложных (критических) ситуациях.

Обычно выражаются в письменной (реже – в устной) форме.

Обычная формула обращения: “Вам категорически приказано ... и в случае неисполнения решено в отношении Вас принять ... (следующие меры)”.

Первые два уровня чаще всего используются руководителями-приверженцами либерального стиля управления, а 4 и 5 уровнями обычно злоупотребляют приверженцы авторитарного стиля управления. Опытные (мудрые) руководители демократического стиля управления обычно используют (в зависимости от конкретной ситуации или исполнителя) все пять уровней, обеспечивая, таким образом, наиболее рациональный климат внутри коллектива исполнителей.

4.17. Индивидуальная работа с людьми (научиться слушать может каждый).

Умение слушать имеет первостепенное значение в общении руководителя с работниками. Статистики подсчитали: из всего объёма времени, используемого для контактов с окружающими на работе – 9 процентов мы пишем, 16 – читаем, 30 – говорим, 45% – слушаем (точнее выражаясь, должны были бы слушать) собеседника.

А как умеет слушать каждый из нас – на работе, дома, в компании друзей, в неожиданной обстановке?

Психологами разработано немало тестов для определения этой способности:

- Большинство людей высказывает мнение, что лучший собеседник – это их близкий друг (подруга). Это, видимо, объясняется тем, что сама дружба родилась на основе способности (и потребности) слушать друг друга, относиться с искренним интересом и заинтересованным участием к проблемам партнера.
- Многие склонны считать, что к числу лучших слушателей относится большинство подчиненных в разговоре с вышестоящим лицом. Здесь не последнее место занимает желание понять начальника сразу, чтобы не выглядеть в его глазах невнимательным, неумным (или неисполнительным).
- В семейной жизни умение слушать всегда ниже и с годами эта тенденция увеличивается. При этом часто многие мужья приобретают привычку слушать жену, не слыша её.

Чтобы понять собеседника, в первую очередь нужно уяснить его цель. Следует помнить, что в процессе общения человек, как правило, переключается с одной цели на другую или преследует одновременно несколько из них. В одних случаях собеседник хочет засвидетельствовать свое почтение и поддержать хорошие взаимоотношения (социальная цель), в других – стремится получить интересующую его информацию (информационная цель). Решение проблемной ситуации или урегулирование конфликта определяет стремление обоих партнеров достигнуть взаимопонимания, несмотря на острую потребность хотя бы одного из них дать волю обуревающим его чувствам (экспрессивная цель). Наконец, может оказаться, что участник процесса общения предъявляет какие-то требования, обращается с жалобой или просьбой, пытаясь заставить вас не только внимательно выслушать его, но и пойти навстречу (побудительная цель).

В первом случае правильно слушать – значит участвовать в принятом ритуале повседневного общения. Иногда единственное, что при этом требуется – просто улыбка или приветствие рукой. Социальное общение предполагает, что собеседники говорят или слушают по очереди, не перебивая друг друга.

Правильно слушать, когда целью беседы является обмен информацией – это точно воспринимать речь собеседника, понять ее смысл и запомнить факты и детали. При получении сложной информации целесообразно по основным моментам делать краткие заметки. При этом обычно полезны приемы “активного”, или рефлексивного слушания: перефразирование, уточнение и резюмирование полученной информации.

При экспрессивном общении уместны приемы нерефлексивного слушания, или умение внимательно (а не “отсутствующе”) молчать, не вмешиваясь в речь собеседника. Ведь он и без того эмоционален, возбужден и испытывает трудности при формулировании своих мыслей. Необходимо также время от времени выражать свое понимание и одобрение его поведения мимикой или жестами.

Когда же цель общения – урегулирование конфликта, незаменимы приёмы слушания, основанного на сопереживании или понимании чувств другого человека. Здесь важно дать понять собеседнику, что вы понимаете его чувства, даже если не разделяете его позиции. Но какова бы ни была цель общения, утверждает известный ученый Иствуд Атватер, всегда полезно знать технические приемы эффективного слушания и уметь непринужденно пользоваться ими.

Вот главные из них:

1. *Выявите свои привычки слушания, а также сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок, в том числе:*
 - Не слишком ли быстро вы судите о людях?
 - Часто ли перебиваете собеседника?
 - Какие помехи общения характерны для ваших ответов?
2. *Не уходите от ответственности за общение.*
Умейте показать собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его (мимикой, уточняющими ответами).

3. *Будьте внимательны.*
Умейте поддержать визуальный контакт, без назойливости или пристального взгляда на собеседника (его часто принимают за враждебный).
Ваша поза и жесты должны свидетельствовать о внимании – каждый хочет общаться с внимательным человеком.
4. *Умейте сосредоточиться на том, о чем говорит собеседник* – ему это видно по вашим глазам! Необходимо убрать ситуационные помехи (телефон, телевизор, другие посетители).
5. *Важно понять не только смысл слов и чувства человека* (которые он сейчас испытывает), но также скрытую за ними истинную цель.
6. *Умейте быть наблюдательными.*
Следите за неречевыми сигналами человека. Соответствуют ли они его речи или противоречат ей (см. раздел “невербальная коммуникация”).
7. *Придерживайтесь одобрительной реакции к собеседнику.*
Ваше одобрение и участие помогает человеку точнее выразить свою мысль, а неодобрительная – приведет к замкнутости, неуверенности и его трудно будет понять.
8. *Обращающийся имеет одну цель – получить от вас нечто реальное – дайте ему, особенно если он этого заслуживает.*
Наиболее распространенные ошибки при общении:
 - Не принимайте его молчание за внимание – человек может быть погружен в свои мысли;
 - Не притворяйтесь, что внимательно слушаете – это он быстро заметит по глазам, мимике лица, жестам и другим невербальным признакам;
 - Не перебивайте собеседника без особой надобности (особенно подчиненного), это обижает его. Если уж прервали – помогите (извинившись) восстановить прерванную вами его мысль;
 - Не делайте поспешных выводов (замедлите свою реакцию) – они вызывают незамедлительно ответную защитную реакцию настороженности и агрессивности у собеседника;
 - Не давайте “поймать” себя в начале спора. Свои возражения придержите до конца беседы. Возможно вы

- ещё не получили всей информации и ваш первый вывод может быть неверным;
- Не говорите вначале “Я хорошо понимаю чувства”, – это обязывает (остается меньше возможности для будущих “маневров”);
 - Слушая взволнованного человека, будьте сдержаны – иначе упустите смысл речи. Воспринимайте только смысл речи, а не эмоции;
 - Не давайте совета, если Вас о том не просят.

4.18. Способы внутренней (морально-психологической) саморегуляции.

- 1). *Самообязательство* – постановка задачи (определение этапов);
- 2). *Самоконтроль* – мысленное (письменное) фиксирование достигнутого (контроль результатов), самотренировка чувств, настроения, желаний;
- 3). *Самоотчёт* – отчёт (перед собой) о сделанном, о своих поступках, самооценка (объективная!);
- 4). *Самобуждение* – обоснование (аргументация) для себя верности (неверности) поступков для достижения окончательной цели;
- 5). *Самоободрение* – преднамеренное возбуждение (мобилизация) оптимистических чувств, связано с самовнушением (не раскисать);
- 6). *Самовнушение* – особый приём формирования “нужного настроения” (аутогенная тренировка):
 - а) текст чётко отражает цель самовнушения;
 - б) текст лаконичен и конкретен;
 - в) текст утвердительный (без “не”, “возможно”).

4.19. Начальник “в кривом зеркале”.

Таблица 4.1.

Действия (отношения) руководителя	Характеристики	Реакция подчинённых
1) Приход на работу.	а) вовремя.	Это он нарочно, чтобы потом к нам придиться за опоздания.
	б) не вовремя (опаздывает).	Конечно, ему всё можно!
2) Вопрос при встрече: “Как поживает семья сотрудника?”	а) спрашивает.	Вечно нос суёт в чужие дела.
	б) не спрашивает.	До людей ему и дела нет.
3) Предложения подчинённых по улучшению дела.	а) просит вносить.	У самого-то голова пустая.
	б) не просит.	Всегда всё делает только по-своему.
4) Скорость принятия управленческих решений.	а) быстро.	Всё у него наспех (впопыхах).
	б) медленно.	Нет у него никакой решительности.
5) Расширение штатов отдела.	а) собирается.	Хочет, чтобы у него был самый большой отдел, а зачем?
	б) не собирается.	Выезжает на нашем горбу!
6) Отношение к требованиям законодательства, постановлений (регламентов).	а) “обходит”.	Совести нет у человека!
	б) не “обходит”, чётко исполняет.	Закостенелый бюрократ и формалист.
7) Шутит с подчинёнными.	а) часто.	Эти идиотские шутки.
	б) никогда.	Ты хоть раз видел, что он улыбается.
8) Отношение к советам подчинённых.	а) прислушивается.	Сам-то ни на что не способен.
	б) не прислушивается.	Самоуверен и заносчив.

9) Поведение с подчинёнными.	а) любезен.	Завоёвывает дешёвый авторитет.
	б) не любезен.	Задаётся.
10) Итоговая оценка работы отдела.	а) хорошая.	Ничего удивительного – ведь всю работу тянем мы.
	б) плохая.	Мы-то причём? Начальник у нас некудышний.

ГЛАВА 5 ЛИЧНОСТЬ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ (ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА)

5.1. Структура персонала учреждения (предприятия).

Традиционная структура персонала большинства предприятий состоит из следующих элементов:

- персонал управления головной организации и его подразделений (филиалов);
- специалисты и инженерно-технические работники;
- основные и вспомогательные рабочие (служащие, лаборанты и т.п.);
- младший обслуживающий персонал;
- работники охраны.

Работники аппарата управления (менеджеры) выполняют одну или несколько функций управления (общих или специфических).

По отношению к управленческому решению они являются либо руководителями, либо специалистами, либо техническими исполнителями.

Руководители, в свою очередь, подразделяются на линейный (администрация) 2-4 ступеней и функциональный (технический) персонал (зав. отделом главного механика, начальник бюро изобретений и т.п.).

Специалисты аппарата управления (экономисты, юристы, инженеры, психологи, программисты и др.) обеспечивают выполнение конкретных функций управления (точнее осуществляют информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения).

5.2. Понятие персонального (или кадрового) потенциала.

Включает наличие, уровень профессиональной подготовки, значимость деловых качеств и опыта работника (работников).

По каждой конкретной должности фиксируется (устанавливается) “пакет” профессионально-квалификационных требований (система требуемых качеств и уровень

их проявления), необходимых для выполнения соответствующих функций, а также для рационального использования прав и уровня ответственности за порученное дело.

Этот принцип лежит в основе практически любой системы подбора и расстановки кадров учреждения (предприятия).

Упрощённые схемы методов и их системы представлены на рисунках 5.1. и 5.2.:

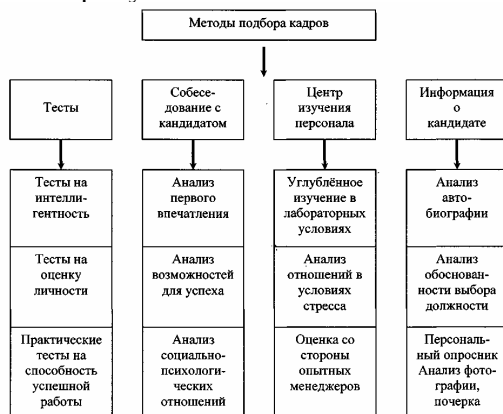


Рис. 5.1. Система методов подбора персонала

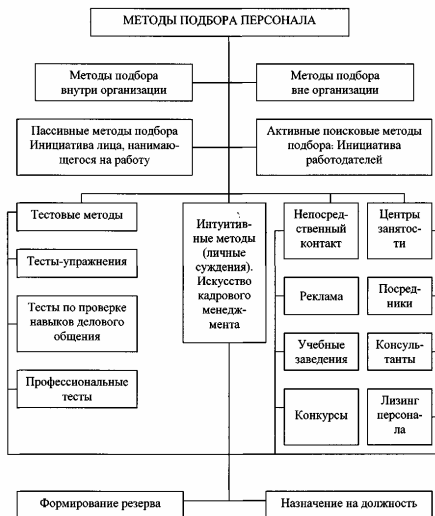


Рис. 5.2. Система методов подбора персонала

Схема общего и специального менеджмента представлена на рисунке 5.3.

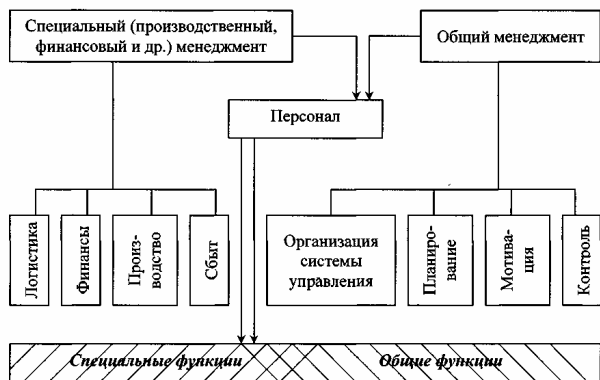


Рис. 5.3. Персонал в системе менеджмента.

Большинство менеджеров действуют в условиях неопределённости и риска. В экономически сложное время руководству и сотрудникам приходится действовать в состоянии сомнений и неуверенности, без гарантий успеха. Динамично и иногда непредсказуемо изменяющиеся условия нередко сокращают стратегические временные горизонты до 2-3, а часто и менее лет. Если нет взаимодействия между менеджером организации и её сотрудниками или самообучающейся системой, это может привести к потере способности выживания такой организации. Совпадение интересов (целей) сотрудников с целями подразделения и целью предприятия и соответствие их особенностям рынка и общества (в целом) создают единственный шанс для устойчивого развития коллектива (рис. 5.4).

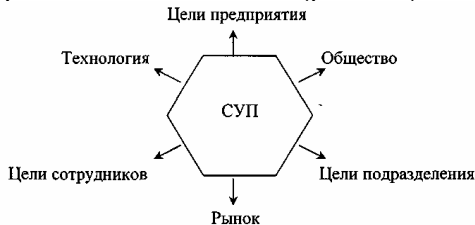


Рис. 5.4. Рамочные условия стратегического управления персоналом (СУП).

Время как решающий фактор конкуренции: Корпорация “Хонда” создаёт новый автомобиль за три года вместо пяти. Фирме “Бенетон” необходима только неделя, чтобы разработать, внедрить в производство и поставить новый вид одежды в магазины Лос Анжелеса. Таким образом, формула успеха сегодня не “стоимость – прибыль”, а “стоимость – прибыль – время”.

При комплектовании коллектива кадрами высокой квалификации и их дефиците на рынке труда (иногда необходимы и уникальные специалисты), возможны варианты привлечения их в виде временных творческих групп (в т.ч. экспертов) или на условиях временного трудоустройства по договорённости с руководством того предприятия, где этот специалист в настоящее время постоянно работает (т.н. лизинг персонала).

5.3. Психологические проблемы при комплектовании персонала предприятия.

5.3.1. Ожидаемое (прогнозируемое) поведение личности.

В реальной жизни существуют многочисленные стереотипы, например:

- роль родителей – “опекающая”, хотя это верно не для всех народов (например в США и др.);
- роль начальника – “строгая”, однако на некоторых этапах развития общества эта роль модифицируется;
- роль председателя профкома – “заботливая”;
- роль пассажира – “терпеливая” и т.д.

Таким образом, социальная роль личности – это наиболее принятое (ожидаемое) поведение человека в обществе (социуме).

Если поведение конкретного человека не соответствует общепринятой социальной роли – возникают недоразумения, недовольство и, в конце концов, конфликты.

С одной стороны – экстремизм таких требований к другим (не к себе!) приводит к ханжеству – черте характера, крайне неприятной для окружающих в процессе общения.

С другой стороны – экстремизм требований к себе сопровождается комплексом неполноценности.

На производстве профессиональная деятельность работника и общение людей между собой проходит в условиях социального контроля – т.е. в постоянном сравнении с социальными нормами общения или общепринятыми образцами (нормами) поведения, взаимодействия и взаимоотношений людей в процессе работы.

Социальный контроль – это общепринятые образцы поведения, ожидаемые окружающими людьми от каждого, кому отведена та или иная ролевая (социальная) функция в коллективе.

Взаимодействие людей, выполняющих те или иные должностные обязанности на производстве, регулируются ролевыми ожиданиями, большая часть из которых зафиксирована документально. Например, в “Уставе предприятия, учреждения” в “Положениях”, “Функциональных обязанностях работников” и других должностных инструкциях и нормативных документах, обязательно обнародованных в коллективе или доведённых до работников под роспись при приёме на работу.

Кроме того, существует и неписанные положения и правила (ролевые ожидания), т.е. стереотипы поведения, основанные на принципе “так все обычно поступают” в данной ситуации. В некоторых коллективах таких стереотипов довольно много и они могут быть довольно оригинальными (специфичными).

Требовательность (взыскательность) соответственно стереотипу поведения повышается по мере возрастания уровня управления и самые суровые из требований предъявляются к т.н. “первому” руководителю (хотя в жизни бывает и наоборот: по принципу “что позволено Юпитеру, того нельзя быку”).

Руководителю (как никому другому) должно быть присуще чувство меры и такта. Оно состоит в умении безошибочно определять ожидания других работников:

- что они хотят от него услышать;
- что они (в нём) хотят видеть;
- что они хотят, чтобы он решил (помог решить).

Основные требования к руководителю:

- иметь тесную связь с массами (членами коллектива);
- жить в гуще масс;
- знать настроение масс;
- знать всё о её проблемах и трудностях;
- понимать массы (т.е. ожидания вверенного коллектива);
- уметь подойти к каждому человеку;
- завоевать абсолютное доверие членов коллектива.

5.4. Возраст работника и его обучаемость.

Установлено, что в разные периоды жизни человека наблюдается неравномерное развитие его психических функций, в первую очередь – уровня обучаемости:

- В возрасте 18-25 лет – наиболее высокая степень восприимчивости к социальному и профессиональному опыту окружающих. Это оптимальный возраст для обучения (уровень 100 % обучаемости);
- 26-29 лет – сильнее развивается внимание, слабее – память и скорость мышления. Определяются более чётко жизненные позиции, меняется положение человека (особенно мужчин) в семье, в трудовом коллективе, реализованы первые этапы карьеры (женитьба, дети и т. п.) (95-96 %);
- 30-33 года – вновь наступает высокое развитие ("вторая волна") всех интеллектуальных способностей – памяти, внимания, мышления (90-92 %);
- 34-40 лет – несколько снижается внимание, но мышление и память остаются на высоком уровне. Некоторый их подъём в конце периода (87 %);
- 41-54 года – начало медленного снижения скорости усвоения информации, эмоциональной устойчивости и интенсивности внимания (80%);
- 55-65 лет – темпы снижения психофизических функций резко возрастают, но некоторые люди сохраняют способность к обучению до глубокой старости (80-90 лет) (менее 75 %);
- После 65 лет – низкий уровень психофизических функций, особенно заметно снижение производительности труда у руководителей и

специалистов технических специальностей (они обычно держатся "на плаву" за счёт старого опыта) (уровень 55-60 % обучаемости).

Общая формула способности к обучению:

- максимум к 25 годам;
- затем снижение по 1% в год.

Различают 2 вида обучения:

- словесное (вербальное) – способности прогрессируют до 40-45 лет, иногда и дольше;
- моторное (двигательное) – к 30-35 годам наступает стабилизация, а после 40 лет – последовательное снижение способности к обучению.

Наиболее высоких профессиональных "вершин" специалисты достигают в среднем к 37-39 годам, в том числе:

- в 30 лет – химики;
- в 30-34 года – математики, физики, инженеры-электронщики;
- в 35-39 лет – геологи, медики, биологи и др.;
- в 40-45 лет – учёные, философы, политики.

Вместе с тем, замечено, что высокая интенсивность умственной деятельности, высокая социальная активность, регулярный напряжённый труд (особенно творческий) – залог профессионального долголетия работников.

5.5. Оптимальное время и формы обучения.

Итак:

- Чем моложе работник, тем легче его обучить (легче воспринимается и лучше запоминается новая для него информация), особенно если речь идёт об обучении сложным («интеллектоёмким») профессиям;
- Преимущество остаётся за обучением с отрывом от производства;
- Наиболее удачное сочетание – стационарное обучение в техникуме, затем заочное образование по той же специальности в ВУЗе. Однако, это не всегда так. Например, это неприемлемо при подготовке учёных или элитных (высококласных) специалистов по сложным дисциплинам.

Значение "должностного пути":

- А) мастер — начальник участка — начальник цеха — директор — формирует более волевых, жёстких, решительных и ответственных руководителей (типа "бульдозер");
- Б) специалист — начальник группы — начальник отдела (лаборатории) — главный специалист (завода, института). Формирует более осторожных, но высококвалифицированных (знающих), теоретически и технологически хорошо подготовленных руководителей (как правило, склонных к демократическому и либеральному стилям управления).

5.6. Степень объективности восприятия человека (работника).

В условиях дефицита информации часто происходит "приписывание" друг другу воображаемых причин поведения. Психологические характеристики при приёме нового работника или появлении нового (незнакомо­го) руководителя в коллективе — называется причинной атрибуцией.

Три эффекта восприятия:

- *Эффект "ореола"*. Общее благоприятное впечатление от первой встречи приводит к положительным оценкам и других неизвестных свойств личности и, наоборот;
- *Эффект новизны и первичности*. При восприятии знакомого человека — наиболее действенна последняя (новая) информация. При восприятии незнакомого человека большее значение на нас оказывают наоборот первичная информация. Чтобы не ошибиться, никогда не надо полностью опираться на эти сведения без их тщательной проверки.
- *Стереотипизация*. Она часто возникает в связи с профессиональной принадлежностью человека: например, бухгалтер должен быть скрупулёзным, аккуратным и т.п., военный — дисциплинированным, волевым, "прямолинейным" в отношениях с другими работниками. На самом деле на человека большое влияние оказывают и личностные (индивидуальные) качества.

5.7. Симпатии и антипатии в отношениях между людьми в процессе производства.

Зарождение симпатий и антипатий между личностями очень сложный и трудно поддающийся изучению (и логике) процесс. Часто конфликт возникает как будто “из ничего”, так как его начало (часто и первые этапы развития) обычно протекает незаметно (т.е. латентно, замаскировано) и проявляется уже на финальном этапе.

Установлено, что наиболее сложно управлять коллективами работников умственного труда (особенно творческой интеллигенцией – актёрами, журналистами и т.д.) вследствие некоторых особенностей их психики.

5.7.1. Особенности психологии работников умственного труда (по Л. Силку):

- 1). Интеллигент не выносит, когда к нему относятся как к подчинённому. Он считает себя по меньшей мере интеллектуально равным кому угодно, независимо от ранга, социального статуса, старшинства по опыту, возрасту и т.п. Им нельзя помыкать.
- 2). Он предан не только (часто и не столько!) своей компании (фирме, учреждению), которая ему платит за работу, но также своей профессии, своей совести, и в конце концов – истине (научной или абстрактной).
- 3). По складу ума и характера он скорее ревизионист, чем конформист (“соглашатель”). Именно скептицизм в оценке старых идей постоянно толкает его на поиск и выдвижение своих новых теорий и гипотез (пусть даже ещё малопробованных (незрелых)). Причём, он будет продвигать их со всей страстью и целеустремлённостью (иногда достойных лучшей цели!). При этом он готов согласиться на то, что оппоненты сочтут его невеждой (даже дураком или “тронутым”), лишь бы не считали его ординарным (“серым”) и, что он зря проводит время на работе.
- 4). Он любит максимум творческой свободы – именно в такой атмосфере могут появиться новые идеи. Это, в первую очередь, относится к фундаментальным (Теоретическим) исследованиям. Прикладная наука чаще

всего организована по производственным принципам управления, но и в этом случае организация труда творческих работников должна резко отличаться от таковой для технического персонала.

- 5). Он ревностно заботится о том, чтобы его интеллектуальная честь была незапятнанной. Его легко “ранить”. Ему часто кажется, что идти на уступки (согласиться со взглядами работодателя или руководителя) – это интеллектуальная проституция.
- 6). Он лучше работает тогда, когда чувствует, что он сам себе хозяин (сам планирует свои усилия), когда он ощущает (или ему внушено!), что на нём в действительности лежит ответственность за то, что он делает и как он это делает.
- 7). Ему приятно сознавать, что то, что он делает (над чем работает) – очень важное дело. Он ненавидит рутинную или ненужную (по его мнению) работу (по принципу: “тебе не нужен мой труд – тебе нужно, чтобы я мучался!”).

В связи с этим существуют и специальные методы (правила) стимулирования работников интеллектуального труда (см. приложение).

5.7.2. Основные принципы (условия, причины), влияющие на характер взаимоотношений между личностями:

Для зарождения симпатий необходимо:	Антипатия проявляется, когда имеются:
1. Ожидание предполагаемого или реального сотрудничества;	1. Условия соперничества и конкуренции (фактической или предполагаемой), при условии - “либо один, либо другой”;
2. Приемлемое, приятное поведение другого работника;	2. Неприемлемое поведение другого (в манерах, речи, походке, жестах и др.);

- | | |
|---|--|
| <p>3. Сходство основных отношений к жизненным ценностям и целям;</p> <p>4. Близость позиций в представлениях о собственном “я” (различия только по малозначимым качествам);</p> <p>5. Точная, правильная оценка положительных и отрицательных качеств личности со стороны окружающих.</p> | <p>3. Различия в основных отношениях к жизненным ценностям (семье, работе, месту в жизни);</p> <p>4. Расхождения в существующих представлениях о собственном “я” и его “месте” в коллективе;</p> <p>5. Искажения в оценке положительных и отрицательных качеств нашей личности другими людьми (или наоборот!).</p> |
|---|--|

Каждый член коллектива в соответствии с деловыми и личностными качествами, своим статусом и престижем занимает определённое место в системе групповых межличностных отношений и иерархии авторитетов.

Если группа (коллектив) достаточно велика – это создаёт очень пёструю картину групповой дифференциации, в которой упрощённо выделяют 2 подсистемы:

- Социометрическую;
- Референтометрическую.

Социометрическая методика (Дж. Морено) определяет популярность-непопулярность членов коллектива, их социометрический статус, выявляются существующие неформальные микрогруппы внутри большой группы (коллектива). Делается это с помощью опросных листов, где каждый член коллектива в ответ на вопросы инструктора (типа “с кем хотите ехать в командировку”, “ходить в разведку” и т.п.) выбирает по 3 партнёра (по иерархии 1, 2, 3). Затем происходит обработка данных и определяется рейтинг каждого работника.

Референтометрическая методика усложняется тем, что каждому дают возможность узнать мнение любого другого члена коллектива по поводу определённых значимых

объектов (в т.ч. и его деловых и личностных качеств), но количество таких лиц строго ограничено (1-2-3). Определяется лицо, мнением которого интересуется (и затем соглашается!) наибольшее количество членов коллектива.

5.8. Совместимость и сработанность.

Известно, что работа в длительных экспедициях в экстремальных условиях (в Антарктиде, в космосе, на кораблях(особенно раньше, без радио и т.п.)) при отсутствии контактов с посторонними часто сопровождалась болезнью, называемой “экспедиционным бешенством”.

Она (болезнь) зависит от подбора членов экипажа – совместимости (несовместимости) их характеров, темперамента и интересов. Физиологически несовместимость врачи обнаружили вначале при переливании крови (т.н. группы крови).

Наличие двух психически несовместимых людей (особенно в малых коллективах) чревато пагубными последствиями – начинается “вербовка” сторонников и коллектив “разрывается”, т.е. разбивается на 2-3 конфликтующие группы. Пример: актёры Малого театра и др.

Особенно пагубны последствия для коллектива, когда несовместимы формальный руководитель и неформальный лидер, либо должностные лица, непосредственно связанные с руководителями других уровней (бригадир – начальник цеха, заместитель и руководитель и т.п.).

- Психическая совместимость – оптимальный контакт между работниками в процессе производства (опосредованный поступками, поведением, оценками). Он удовлетворяет обе стороны и сохраняет (если не улучшает) их личные взаимоотношения.
- Несовместимость – контакты в процессе работы порождают личную неприязнь, антипатию, конфликты и т.п., что отрицательно сказывается на совместной деятельности. Иногда может встречаться и положительный результат, вследствие мобилизации всех сил и

способностей каждой из сторон (для того, чтобы доказать свою правоту), но он обычно кратковременный – затем обязательно наступает серьёзный и продолжительный спад.

Различия между совместимостью и сработанностью. Совместимость чаще всего возникает в личных неформальных отношениях, а сработанность – результат формальных деловых отношений, связанных с совместной производственной деятельностью, но не сопровождается улучшением личных отношений. Экономическая основа сработанности – успешность и выгодность совместной деятельности (исключительно или предпочтительно именно с этим работником). Чаще всего она возникает на фоне личной терпимости. Ещё лучше, если она формируется на фоне совместимости.

На фоне несовместимости сработанность может существовать лишь кратковременно, и то под влиянием какого-либо (очень сильно “довлеющего”) внешнего фактора. В критических ситуациях несовместимость может проявиться со всей остротой (иногда и непроизвольно!) и разрушить ранее сложившуюся сработанность.

Для нормального функционирования коллектива (любого, но особенно, творческого) важна сработанность (и совместимость) в звене “руководитель-заместитель”. Примеры: довоенная Красная Армия (приказ командира – виза комиссара); в войсках Чингисхана около командира тумена (10 тыс. человек) всегда находился один из представителей рода Чингизидов (также в роли своеобразного “комиссара”).

Сработанность зависит от гармонического сочетания “директор-администратор” – “заместитель-коллективист”. Терпим вариант: “директор-коллективист” (либерал) – заместитель “жёсткий администратор”, но он может работать лишь эпизодически, иначе заместитель “убежит” от этой социальной роли.

Совсем плохой вариант: директор и заместитель оба – жёсткие администраторы (тогда надо “сильного” председателя месткома или авторитетного социолога).

Хуже всего, когда оба руководителя – либералы-популисты. Они срабатываются между собой, а дело

разваливается на глазах, особенно быстро падает трудовая и исполнительская дисциплина в коллективе.

5.9. Особенности совместной работы.

Есть люди “социально возбудимые”, они лучше работают в присутствии коллег. Другие – “социально заторможенные” – не могут эффективно работать в присутствии других людей.

Особенно негативно сказывается присутствие “посторонних” при решении творческих задач, требующих проявления фантазии (“углубления в себя”), например – выполнение математических действий в уме и т.п. Поэтому для таких работников (учёные-теоретики и др.) нужны особые условия для работы (отдельные кабинеты, комфорт и т.д.). Но и им время от времени необходим контакт с коллегами (хотя бы для дискуссий), поэтому современные институты строят с просторными холлами и “куриТЕЛЬНЫМИ комнатами”. Именно этим характеризуются новые зарубежные институты и исследовательские центры.

Работники учреждений (в т.ч. управленческих), выполняющие техническую (рутинную) часть работы, наоборот, должны быть под постоянным контролем, для них больше подходят большие (общие) кабинеты, где находятся обычно все работники вместе с руководителем этого подразделения (обычно на возвышении, в стеклянном боксе и т.п.).

5.10. Психологическое влияние со стороны окружающих.

Проблемы комплектования “команды”.

Это особенно ответственный аспект при организации эффективной работы крупных руководителей. Неудачное комплектование команды грозит крайне неприятными последствиями: преднамеренное (и заинтересованное) искажение входящей информации, усиление влияния окружения на процесс принятия решений, вплоть до доведения до состояния “марионетки” слабовольного (доверчивого или неопытного, малокомпетентного)

руководителя (обычно “прошагавшего” быстро через 2-3 ступеньки по служебной лестнице).

Другая “болезнь” – зависимость руководителя от секретарей (технических помощников, охраны и т.п., начинающих командовать другими подчинёнными от имени “шефа”). Как огня бойтесь фаворитизма. “Короля играет свита” – говорил Станиславский. Однако частные интересы “свиты” и руководителя часто не совпадают, поэтому они решают иногда свои проблемы без его ведома, (но якобы от его имени) и в ущерб его авторитету “в глазах” членов коллектива или населения. На этот приём попадают многие крупные руководители, но чаще всего “слабые на лесть”, с пониженным уровнем самоконтроля и завышенной самооценкой. Именно такими, в первую очередь, исхитряется “манипулировать” окружение руководителя.

“Контрприём”: в команду включать людей с разными (часто противоположными) интересами и личностными качествами (метод “сдержек и противовесов”). Примеры: сравните методы Ельцина и короля Лира.

Другой приём: иметь “независимый источник информации” с тем, чтобы время от времени проверять информацию, полученную по официальному каналу от помощников и заместителей.

Третий приём: уметь деликатно проверять деятельность своей команды. Для этого надо знать лично, что объективно делается “внизу” в коллективе. Поэтому надо быть в “гуще масс” (см. предыдущий абзац).

5.11. Конформность. Амбициозность.

Концепция ценностно – ориентационного единства общества, в целом, и составляющих его коллективов.

“Народ всегда прав” – всегда ли?

Примеры:

- 1) участие в выборах, а затем возмущения избирателей действиями ими же избранных лиц;
- 2) собрания в армии в Гражданскую войну.

Конформность – изменение своего мнения отдельным работником под влиянием позиции большинства или

другого, но очень авторитетного человека. Считается отрицательной чертой (если повторяется часто) для руководителя, но вполне приемлема, если его мнение изменено после дополнительного анализа и учёта ранее неизвестных серьёзных (объективных) факторов. Наоборот, для остальных (неруководителей) почему-то считается нормой поведения.

Диссидентство – когда своё мнение фанатично будет отстаиваться до конца (и часто без объективных обоснований) против мнения большинства. Явление неоднозначное, а последствия неравноценные, например:

- А) референдум по сохранению СССР, а Ельцин, Кравчук, Шукшевич подписали Беловежское соглашение, противоречащее результатам референдума;
- Б) большинство диссидентов в своё время уехало за границу в знак протеста против существовавшего тогда “режима”, а сейчас они же яростно защищают порядки в бывшем СССР и критикуют действия т.н. “демократов”.

В управленческих решениях конформность в положительном смысле (осторожность, здравый смысл) заставляет руководителя ещё раз провести более детальный анализ ситуации с привлечением новой информации и выработать новое решение, чем демонстрируется “демократичность” руководителя.

Если это повторяется слишком часто, коллектив теряет ориентацию, не спешит выполнять полученное задание (по армейскому анекдоту: не спеши выполнять приказ – отмена будет!). Поэтому этим приёмом надо пользоваться как можно реже – при наличии серьёзных аргументов или подозрений, что может произойти крупная управленческая ошибка.

С другой стороны – амбициозность, самодурство руководителя – это стремление добиваться своего, без учёта объективных реальностей и мнения (и интересов) окружающих. Это свойство не позволяет ему изменить ранее принятое решение даже вопреки здравому смыслу и приведённым дополнительным новым аргументам.

Амбициозность руководителя эпизодически может быть терпима в армии или силовых структурах, редко и

непродолжительно – в производственных коллективах, но совершенно нетерпима в творческих (научные учреждения, театры и т.п.).

Отрицательные последствия амбициозности руководителя:

- подчинённые замыкаются в себе и затаивают обиду (ожидая удобного момента для “отмщения”);
- работники увольняются (причём, самые умные – первыми), т.е. “голосуют ногами” против;
- разрушается творческий потенциал коллектива, нет желающих “брать на себя” ответственность за решение отдельных задач на более низких уровнях управления – нет уверенности, что они не будут отменены вышестоящим руководством.

Сложность задачи, стоящей перед руководителем, усугубляется необходимостью принятия решения чаще всего при дефиците информации (критическая ситуация) или, наоборот, – при слишком большом объёме несистематизированной информации, но при дефиците времени.

Трудный выбор: верить себе или верить другим людям? Чем выше ответственность за последствия принятого решения, тем чаще психически человек склонен перекладывать ответственность на других.

Причины:

- А) “определённость-неопределённость” информации или сложность возникшей проблемы;
- Б) печальный личный предыдущий опыт в решении подобных задач;
- В) официальный (или неофициальный) статус человека в данной группе. Важно, кто предлагает решение (иногда подчинённые просто “провоцируют” руководителя на принятие какого-либо определённого решения);
- Г) степень референтности (авторитет значимости) группы, предлагающей свой вариант решения для конкретного человека.

Внушение (суггестия). В отличие от конформности, изменение мнения происходит неосознанно.

5.11.1. Типы конформного поведения:

- а) под давлением мнения большинства работник внешне соглашается с ним, но внутренне остаётся при своём мнении (“скрытое диссидентство”);
- б) личность подстраивается под мнение большинства, у него “расшатывается” его первоначальная позиция, затем идёт постепенная эволюция восприятия и анализа фактов. В результате этого мнение (решение) эволюционирует и ... – совпадает с мнением большинства (вследствие признания его правоты).

5.11.2. Конформность зависит от индивидуальных особенностей членов группы (коллектива).

Наиболее податливы внушению следующие работники:

- нейротичные (нервные) – эмоционально неустойчивые (если они не имели предварительной установки);
- меланхолики (реже холерики). Тяжело внушаемы: сангвиники и особенно флегматики (их суждения наиболее рациональны и менее эмоциональны);
- имеющие высокие показатели невербального (образного) интеллекта (“художники”);
- малообщительные, неинициативные работники, боящиеся нарушить установившиеся в коллективе порядки (“подавленные” на работе или в семье личности);
- люди, в настоящий момент переживающие крупные неприятности в семье или на работе (т.е. “погруженные в себя” и безразличные к окружающей действительности). Иногда этим пользуются, чтобы “придавить” “бунтаря”.

5.12. Факторы, влияющие на общее мнение и поведение работников на собраниях и совещаниях.

Влияние группы на личность зависит от того, как она (личность) оценивает результаты деятельности этой группы (авторитет группы) и каков социальный статус самой личности. Признанный (авторитетный) работник меньше зависит в принятии решений от мнения группы.

Установлено, что минимальное количество человек, оказывающих максимальное влияние на человека равно 3 (!).

Вместе с тем, следует помнить, что нельзя жить в обществе и быть свободным от мнения общества.

Если человек популярен и “независим” на работе, то для него больше значимы мнения людей вне рабочего коллектива (например, семья, друзья детства, коллеги по учёбе, общественной деятельности).

Для личности, ещё не признанной коллективом, наоборот – более значимы мнения членов рабочего коллектива, по крайней мере, до тех пор, пока она (личность) не “утвердится” в своей группе (займёт удовлетворяющую его социальную “нишу”).

При публичных выступлениях надо принять меры по уменьшению влияния мнения одних личностей (лидеров) на других работников, с тем чтобы гарантировать свободное изложение позиций людей с низким социальным статусом (каких в коллективе всегда больше!), для чего:

- На собраниях первыми выступают люди с более низким социальным статусом (доярки или рабочие от станка) если, конечно, их заранее не “напутствовали” (т.е. проинструктировали) неформальные лидеры;
- Иногда нежелательное мнение сознательно дискредитируют – поручают внести его вначале собрания человеку - “изгою” коллектива;
- Голосование по сложным (очень ответственным) вопросам, где есть 2-3 альтернативных предложения, лучше проводить тайно или письменно (поимённо). При открытом голосовании “давление” участников друг на друга намного выше (существует много приёмов оказания давления на результаты голосования);
- Важна очерёдность выступлений. Мнения, высказанные раньше, “давят” на мнение аудитории сильнее. Ещё сильнее “давят” несколько одинаковых мнений, высказанных подряд и в самом начале собрания. Председателю собрания в таком случае необходимо выпустить на трибуну “Бабу-Ягу” (в любом коллективе есть такой человек, выступающий по принципу “а Баба-Яга против”).

При сильном расхождении точек зрения выступающих (иногда мнения прямо противоположны!):

- Лучше всего проверить истину с помощью технических средств (приборы, опыты и т.п.), дающих объективную картину;
- Если такой возможности нет, тогда в силу вступают законы конформности и внушения (суггестии).

Многочисленные голосования очень опасны для установления истины, так как в перерывах между ними идёт “обработка несогласных”. Такая же картина наблюдается, когда собрание прерывается после дискуссии, но до голосования (“отложенное” голосование). Этот приём часто используется руководителями фракций депутатов (советников) для того, чтобы в фракциях ещё раз обсудить общую позицию перед голосованием.

Чем более сплочённая группа (т.е. имеющая единство по определённому вопросу), тем больше вероятность, что она будет иметь единство мнений и по другим вопросам, так как здесь сильно взаимное “давление” членов группы друг на друга.

Сниженная критичность к мнению друг друга в такой группе опасна для установления объективной истины, так как она большинством голосов (не сомневаясь) примет любое, в т.ч. и ошибочное решение (например, Эйнштейна не приняли в Берлинскую академию наук!). В таких случаях руководитель должен использовать специальные приёмы (весьма деликатные!) с тем, чтобы “расколоть” (только на время обсуждения) сплочённость этой группы и спровоцировать появление противоположного мнения (лучше всего, имея в запасе ещё одно альтернативное решение и хотя бы несколько надёжных его сторонников).

Этот приём очень опасен, так как может стать началом фактического (долговременного) раскола группы, со всеми отрицательными последствиями для руководителя.

5.13. Внешние условия, необходимые для объективного обсуждения проблемы.

- обсуждение должно проводиться на максимально демократичной основе (даже в авторитарных группах).

Необходимы гарантии, что никто не будет ожидать угрозы наказания за мнение, отличное от мнения большинства (особенно если его разделяет руководитель). Поэтому руководитель должен выступать в конце дискуссии. В противном случае инстинкт самосохранения работников продиктует единство мнений (с начальством!);

- нельзя допускать, чтобы критика другого мнения была сопряжена с критикой её автора. Тогда других мнений больше не будет;
- нельзя “одёргивать” работника, высказывающего мнение, которое не нравится руководителю! Ему также нельзя демонстрировать своё отношение к такому выступлению мимикой, жестами и др.;
- если чувствуете, что ситуация напряжённая – председательствующий (руководитель) предлагает особые условия обсуждения, например:
 - а) нельзя критиковать вообще никакие другие мнения (не только их авторов), а можно аргументировать только своё предложение;
 - б) предлагается критику других мнений подавать в письменной форме после собрания (можно в анонимной форме) в срок 1-2 дня;
 - с) вообще прекратить обсуждение и предложить аудитории подавать свои мнения в письменной форме специально избранной комиссии, которая их готовит к следующему собранию.

5.14. Стабильность и “революционность” в жизни коллектива.

Как часто надо перестраивать структуру и стиль работы коллектива?

Один скажет – как можно реже (преимущество: эффективнее используется уже накопленный старый опыт). Другой – того же мнения, но из-за общей боязни перемен.

Третий стремится перестраивать как можно чаще (используется энтузиазм молодого (нового) коллектива или его руководителя).

Наконец, четвёртый – мудрый руководитель в нормальных условиях при выполнении долговременных задач (если имеются вполне удовлетворительные результаты) делает это как можно реже (изменения вводятся постепенно и последовательными (эволюционными) методами). Однако, при отсутствии значительных реальных результатов работы, даже в этой ситуации необходима “перестройка”, иногда даже “революционная”. Если задачи кратковременны (но ответственные!) и сильно отличаются от предыдущих – приходится перестраивать структуру каждый раз под новую задачу.

Вместе с тем, частая “революционная перестройка” вредна в коллективах интеллектуального труда, где индивидуальные результаты труда трудно измерить (наука, высокие технологии, конструкторская деятельность). Здесь большое (решающее) значение имеет личный опыт, уровень квалификации и специализации работников, если уже имеются устоявшиеся нормальные взаимоотношения между ними (то есть работанность).

Объективно “революция” чаще всего наступает:

- А) В случае, описанном выше, если нет серьёзных результатов. В идеале, перестройку надо было проводить немного раньше этой констатации, так как постоянное отсутствие результатов разрушает коллектив изнутри (возникают интриги, истерики на собраниях). Перестройку работы (если она необходима) лучше проводить раньше, чем позже – меньше потерь, издержек производства и затрат нервной энергии;
- Б) В случае, когда радикально меняется поставленная на разрешение проблема, задача (нужны новые специалисты и новые “лидеры” – часто и новые руководители (или хотя бы новый первый руководитель));
- В) Переход учреждения в новый статус (например, опытная станция реорганизуется в институт, а отраслевой институт – в Головной (в Академию и т.п.));
- Г) Приход нового руководителя (новой команды) при сохранении традиционного направления функционирования (новый руководитель часто играет роль “новой метлы”, а наиболее опытные из них часто приходят со

своей командой со старого места работы). В этой ситуации обычно много субъективного, особенно если руководитель неопытный, а именно у него это намерение наиболее выражено. Шансы на успех обычно в соотношении 50:50!;

- Д) Смена собственника. Как следствие этого – смена направлений работ (деятельности) и смена руководства (не всегда, но чаще всего).

Перестройку надо стараться делать так, чтобы коллектив “лихорадило” как можно меньше.

Излишний застой (постоянство) также имеет отрицательные последствия, особенно в коллективах технической интеллигенции, работающих в быстро меняющихся (прогрессирующих) направлениях науки и техники (биотехнологические науки, электронная техника, космос, авиация). Это связано с тем, что установившиеся лидеры (особенно заслуженные, награждённые, “обласканные” властью) стареют, и сами того не замечая, не успевают за прогрессом в отрасли. Они не только сами не выдают новых идей, но и критикуют (иногда жестоко) идеи коллег или конкурентов или “давят” идеи своих более молодых сотрудников (особенно подчинённых по службе), т.е. держат их в “скорлупе”.

5.15. Приёмы разбивания “скорлупы” и “выпуска цыплёнка наружу”:

- А) Существенная смена задач организации, предприятия;
- Б) Смена руководства на разных уровнях (директор меняет руководителей на уровне подразделений, Министерство (или собственник) – директора и т.д.);
- В) Смена состава группы, лаборатории (объявление конкурса на замещение вакансии научных сотрудников, заведующих научных лабораторий, секторов и т.п.);
- Г) Создание новых временных творческих групп под решение новой перспективной идеи. Нельзя такие подразделения держать долго (работники обычно одного возраста и они, озабоченные своей карьерой, “разрывают” коллектив “изнутри”). Поэтому лучше подходит принцип: новая задача – новая группа.

Хороший метод – сочетание стабильности во всём коллективе и перестройки внутри организации на уровне отдельных подразделений (например, в селекционных отделах сельскохозяйственных институтов предпочтительнее стабильность, а в технологических – наоборот).

Основные принципы:

- А) Чем продолжительнее процесс (технология) достижения конечного результата – тем стабильнее должен быть коллектив и его лидер, и наоборот. Положительные традиции, накопление опыта увеличивают вероятность успеха. Например, селекционеры (лучшие из них) дают первые значимые результаты обычно через 15-25 лет, а то и позже. В таком случае руководителю необходимы терпение и понимание специфики труда подчинённых;
- Б) Чем быстрее развивается научно-технический прогресс в отрасли и чем короче путь до конечного результата, тем чаще надо проявлять “революционность” (например, информационные технологии);
- В) Иногда, когда результат слишком значим (жизненно важен для общества), идут на одновременное создание нескольких групп (коллективов) с одинаковым (параллельным) заданием (дорого, но есть из чего выбирать лучший вариант – например, в самолётостроении и др.). Особенность – часто необходима строгая секретность, иначе происходит “утечка” информации и варианты разработок разных коллективов сближаются между собой, затрудняя выбор лучшего из них;
- Г) Планомерная смена руководителей (предварительно всесторонне подготовленных для такой работы). Одна из причин застоя в результате работы – долгая несменяемость руководства: “каков поп, таков и приход”. “Застывает” структура, давно известны “лидеры” и “изгой”, остальные теряют мотивацию для напряжённого творчества. Наиболее активные, не сумев пробиться через плотный ряд уже существующих лидеров, покидают коллектив, остальные (обычно инертные) остаются и замыкаются в себе (наступает апатия) или находят удовлетворение в других занятиях

- (“хобби”), постепенно теряя свой уровень квалификации;
- Д) Создание и стимулирование условий конкуренции. Рынок заставляет “шевелиться” всех – надо выжить в условиях конкурентной борьбы на рынке труда;
- Е) В наиболее сложных случаях – менять всю команду (административную и техническую (технологическую) элиту).

ГЛАВА 6 ХАРАКТЕР И ТЕМПЕРАМЕНТ

6.1. Типы темпераментов.

Чем объяснить, что один человек более подвижный, другой – инертный, у одного выше работоспособность, особенно в экстремальных условиях, а у другого – возникает страх и неуверенность?

Установлено, что это зависит от динамических особенностей психики.

Индивидуально своеобразная, природою обусловленная совокупность динамических проявлений психики называется темпераментом человека.

Ещё со времён Гиппократы учёные разделили людей на четыре типа:

- А) холерики,
- Б) сангвиники,
- В) флегматики,
- Г) меланхолики.

Эти природные характеристики человека проявляются в мышлении, в эмоциональной сфере и, главное, в поведении. От того, как долго личность способна быть в активном состоянии, как быстро она может переключаться с одного дела на другое, легко ли переходит от бодрствования ко сну и наоборот – выделяют тот или иной тип нервной системы. В научных публикациях они имеют соответствующие названия:

- А) "сила – слабость нервной системы",
- Б) "подвижность – инертность",
- В) "уравновешенность – неуравновешенность".

В середине XX столетия т.н. школа Теплова-Небылицына установила, что сила нервной системы имеет отрицательную сторону. Например, у меланхолика слабость нервной системы и низкая работоспособность компенсируется высокой чувствительностью, что позволяет им чутко улавливать изменения (пока ещё незаметные для других!) в окружающей действительности.

Таким образом, нет "плохих" и "хороших" темпераментов:

- *Холерик* – обладает сильной нервной системой, легко переключается с одного дела на другое (иногда не завершив первого), безудержен в поведении (без "тормозов"), часто неуживчив, стремится всех подавить психически, а иногда и физически (!) (горе его подчинённым, особенно с таким же темпераментом). Не чувствителен к "внешним влияниям", особенно, слабым;
- *Сангвиник* – сильная нервная система, высокая работоспособность, легко переходит от одной деятельности к другой, к общению с другими людьми, обладает уравновешенностью, но недостаточно чувствителен к другим людям и изменению внешних обстоятельств;
- *Флегматик* – сильная работоспособная нервная система, тяжело переключается на другую работу, трудно сходится с новыми людьми, его трудно сбить с намеченного пути, трудно поддается внушению и "давлению" со стороны кого-либо;
- *Меланхолик* – слабая нервная система со сниженной работоспособностью, быстро отвлекается, часто не завершает начатого дела, обладает повышенной чувствительностью ко всему (окружающей действительности и людям), уживчив и совместим с другими людьми, сильно поддается внушению и "давлению" со стороны других людей.

В основе темпераментов лежат различные типы высшей нервной деятельности. Различают три свойства процессов возбуждения и торможения:

- А) сила процессов;
- Б) уравновешенность;
- В) подвижность.

6.2. Классификация Гиппократов:

- Тип 1)* Сильный, уравновешенный, подвижный тип (сангвиник), соотношение "торможение – возбуждение" находится в равновесном состоянии;
- Тип 2)* Сильный, уравновешенный, инертный (флегматик) – преобладает торможение;
- Тип 3)* Сильный, неуравновешенный, с преобладанием возбуждения (холерик);

Тип 4) Слабый, легковозбудимый и легковнушаемый (меланхолик).

Подробнее:

Тип 1) Сангвиник – эмоционален, характерна хорошая работоспособность, внимание нестабильно, побуждения неустойчивы. Хорошо ориентируется в незнакомой обстановке, инициативен, коммуникабелен, быстро входит в коллектив, хорошо адаптируется, легко переживает неудачи. Хорошо работает в критических ситуациях.

Отрицательные стороны – склонен иногда "скользить по поверхности", обходить трудности, торопиться с принятием решений (иногда проявляет склонность к «приукрашиванию» результатов труда, "халтуре", припискам и т. п.).

Перед ним надо регулярно ставить новые (всё более сложные) задачи, контролировать качество работы и достоверность отчётной информации (короче – держать под постоянным контролем).

Тип 2) Флегматик – спокоен даже в критической ситуации, невозмутим, устойчив и настойчив в устремлениях и настроениях. Часто добродушен и доброжелателен, нетороплив и основателен, чётко придерживается установленного порядка и требует того же от подчинённых. В критических ситуациях обычно делает мало ошибок, но медлителен в действиях.

Отрицательные стороны: инертен, медленно и неохотно переключается на другую работу, неудачи переживает сильно, но "внутри себя", однако если "выйдет из себя" – тогда "выноси святых", мстителен – не прощает обид.

Тип 3) Холерик – быстро решает и действует, отличается высокой эмоциональной вспыльчивостью, быстро меняется настроение, раздражителен, неуживчив, не умеет сдерживать себя, часто обижает окружающих. Инициативен, резок в оценках ("экстремист на словах"), быстро переходит от одного дела к другому. Честолюбив – любит быть в центре внимания и делать карьеру. В критических ситуациях очень оперативен, но может сделать много серьёзных

ошибок. Ему необходим опытный заместитель (которого он априорно уважает), с тем, чтобы вовремя уберечь (предостеречь!) от серьёзных управленческих ошибок.

Не любит (да и не может) работать в качестве "второго лица" (т. е. заместителя) в системе управления любого уровня.

Тип 4) Меланхолик – быстро утомляется, не уверен в себе, тревожен и мнителен. Тонко чувствующая художественная натура, осторожен и осмотрителен. Замкнут, необщителен и неинициативен, обычно болезненно застенчив, сильно переживает по незначительным поводам (реальным или им самим придуманным). На интенсивном производстве (на конвейере) работать не может.

Характер процесса приобретения навыков производственной деятельности (обучаемости) также имеет специфику в зависимости от типа нервной системы:

- *Сангвиник* – двигательные навыки формируются быстро, хотя вначале наблюдается некоторая хаотичная деятельность (предпочитает метод "проб и ошибок"). Сформированные навыки отличаются прочностью и помехоустойчивостью;
- У *холериков* движения резкие, напряжённые, порывистые, не всегда (особенно на первых порах) согласованные. Двигательные навыки образуются труднее, чем у сангвиников. Посторонние помехи существенно влияют на их деятельность, иногда расстраивая её полностью. Однако после более основательной тренировки они приближаются к уровню сангвиников. На рутинной работе (например, конвейере) могут иметь эпизодические, эмоциональные срывы;
- Движения *флегматиков* замедленные, но высококоординированные. Благодаря их точности и согласованности (а в ряде случаев и проявлению большей настойчивости) они в значительной мере компенсируют свою инертность, показывая высокую продуктивность труда. Чётки и аккуратны – хороши для работы на конвейерах;

- Движения *меланхоликов* скованные, неуверенные, хаотичные. Навыки у них вырабатываются с трудом и легко тормозятся. После долгих упражнений они могут достигать удовлетворительного уровня, но только в привычной обстановке. Поэтому работа диспетчера, оператора пульта управления и т. п., т. е. работа, полная неожиданностей и осложнений, им противопоказана.

Описанные особенности в значительной степени проявляются не только в двигательных, но и других видах деятельности.

Таблица 6.1

Описательная характеристика типов темперамента

№	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
1.	Неуравновешенное поведение	Хорошо уравновешенное поведение	Отлично уравновешенное поведение	Очень неуравновешенное поведение
2.	Сильные, кратковременные эмоциональные переживания	Поверхностные, кратковременные эмоциональные переживания	Слабые эмоциональные переживания	Глубокие и длительные эмоциональные переживания
3.	Настроение неустойчивое с преобладанием бодрого, оптимист	Настроение устойчивое, жизнерадостное, оптимистическое	Настроение устойчивое, без больших радостей и печалей	Настроение неустойчивое с преобладанием пессимизма
4.	Речь громкая, резкая, неравномерная	Речь громкая, живая, плавная ("образная")	Речь монотонная, медленная ("сухая")	Речь тихая с придыханием, эмоциональная
5.	Терпение слабое	Терпение умеренное	Терпение очень большое	Терпение очень слабое
6.	Адаптация хорошая	Адаптация отличная	Адаптация медленная	Адаптация трудная
7.	Общительность высокая	Общительность умеренная	Общительность невысокая	Общительность низкая (замкнутость)

8.	Агрессивность в поведении	Миролюбивое поведение	Сдержанность в поведении	Истеричность поведения (возмущение и уход от любых сложностей)
9.	Отношение к критике возбуждённое, враждебное	Отношение к критике спокойное (рациональное)	Отношение к критике безразличное	Отношение к критике обидчивое
10.	Страстное, увлечённое поведение и "бурная" деятельность	Энергичное, (деловые или болтливые) поведение и деятельность	Поведение неугомимого труженика ("трудоголик")	Неравномерное, реактивное поведение (как ответ на активность других)
11.	Отношение к новому положительное (с энтузиазмом)	Отношение к новому сдержанное до получения доводов о его полезности	Отрицательное отношение к новому	Оптимистичное отношение вначале сменяется пессимистичным и наоборот
12.	Отношение к опасности боевое, рискованное, без особого расчёта	Расчётливое, без особого риска отношение к опасности	Хладнокровное, невозмутимое отношение к опасности	Тревожное, растерянное, подавленное отношение к опасности
13.	Стремление к цели сильное, с полной отдачей	Стремление быстрого достижения цели с избеганием препятствий	Достижение цели медленное, упорное	Стремление к цели то сильное, то слабое, с избеганием препятствий
14.	Значительная переоценка своих способностей	Некоторая переоценка своих способностей	Более реальная оценка своих способностей	Чаще недооценка своих способностей
15.	Умеренная внушаемость и мнительность	Небольшая внушаемость и мнительность	Слабая внушаемость и мнительность	Большая внушаемость и мнительность

6.3. Как выявить темперамент.

Как же оперативно, без специальной аппаратуры определить тип темперамента? В таблице 6.1. (см. выше) предложено 15 эмпирических признаков, характеризующих типы темпераментов. Построчный выбор большего соответствия одного из четырёх признаков надо обозначить в два балла, менее соответствующий – один балл, оставшиеся два признака – в ноль баллов. После подсчитать сумму баллов по столбцам. Нетрудно догадаться, что тот тип личности, по которому набрана наибольшая сумма, является стержневым (определяющим) для тестируемого.

Экстраверты и интроверты.

Помимо типов темпераментов в психологии различают тесно с ними связанные понятия экстраверсии – интроверсии, представляющие собой характеристику индивидуально-психологических различий человека, крайние полюсы которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Признаки для определения индивидуально-психологических различий работника.



Экстравертированный тип отличает обращённость личности на окружающий мир. Экстравертам (обычно это сангвиники и холерики) свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность, социальная адаптированность.

Противоположный тип личности представляют интроверты (обычно это меланхолики и флегматики), для которых характерны фиксация интересов на явлениях собственного внутреннего мира, необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затруднение социальной адаптации и т.п.

6.4. Темперамент и "время".

Психологическое время представляет собой отражение в психике каждого человека системы временных отношений между различными событиями его жизненного пути.

У холерика ($r = 0,7$) субъективно переживаемое "время" сильно опережает течение реального времени. Он всегда устремлён вперёд (прошлое его не интересует). Возбуждение в 2 раза сильнее, чем торможение. Если на пути встречается препятствие – оно вызывает агрессию и ярость и страстное желание быстрее его преодолеть.

У сангвиника ($r = 0,78$) субъективно переживаемое время опережает реальное, но не так сильно, как у холерика. Стремление вперёд (в будущее) сочетается с боязнью опоздать, не успеть. "И жить торопится и чувствовать спешит" (А. С. Пушкин). Испытывает постоянный дефицит времени.

Высокая экстраверсия, уровни возбуждения и торможения уравновешены.

У меланхолика ($r = 1,0$) нет ни опережения, ни опоздания, он привязан к объективному времени. Для него время как бы не движется. Характерны замкнутость и постоянное тревожное ожидание – "что-то должно произойти".

Явно выраженная интроверсия, при этом торможение в 2 раза выше, чем возбуждение. Он (меланхолик) как бы "привязан к прошлому".

У флегматика ($r = 1,1$) субъективное восприятие времени отстаёт от объективного. Субъективно переживаемое время идёт медленно и равномерно. "Дефицита" времени нет, а есть даже его "избыток", поэтому он никогда не торопится. У него сильно выражены интроверсия и стабильность, высокий уровень возбуждения и торможения, которые уравнивают друг друга. Он ориентирован на прошлое, к изменениям привыкает медленно, с большим трудом. Резких изменений в своей жизни и окружающей действительности не любит (типичный консерватор).

Ещё один тип — равновесный ($r = 0,9$). Субъективно переживаемое время течёт не быстро и его почти хватает.

Характерен средний уровень возбуждения и торможения, которые уравнивают друг друга, нет ориентации ни на будущее, ни на прошлое. Живёт настоящим, особенностью поведения является осторожность без боязни (без перестраховки).

6.5. Темперамент и эмоциональное состояние.

Невозможно изменить темперамент на диаметрально противоположный (например, меланхолика превратить в сангвиника).

Можно притвориться, но рано или поздно темперамент "возьмёт своё" и характер "выйдет наружу", но такой "артист" за это расплачивается дорогой ценой - от обычного невроза до более серьезных заболеваний нервной системы. Лучше и честнее по отношению к себе и окружающим "быть самим собой".

6.6. Генетика и характер.

Более поздние исследования по цитогенетике выявили связь некоторых свойств (качеств) человека с его генотипом. Например:

XX – (женщина) – олицетворяет сохранность, стабильность;

XУ – (мужчина) – освоение нового, созидание нового и разрушение старого (отжившего);

ХУУ – (сверхмужчина), отличается крайней агрессивностью, неуживчивостью, среди них много рецидивистов, склонных к физическому насилию, садизму.

Некоторые болезни и характер:

- а) шизофреники и параноики – обострение и проявление болезни происходят циклично (весной и осенью; в полнолуние), в остальное время – нормальные люди. но раздражительны, скандалисты, недоброжелательны (хотя внешне – наоборот, стараются казаться доброжелательными ("лезут в душу"), коварны и мстительны, особенно отвергнутые женщины и неудачники;
- б) идиотики – флегматичны, физически очень сильные, обидчивы и злопамятны;
- в) диабетики – вспыльчивы, несдержанны, но легко отходят;
- г) эпилептики – скрытны, вспыльчивы, властолюбивы и жестоки. В некоторых случаях – проявляют силу воли, но долго "держат удар" не могут.

6.7. Темперамент и профессия.

Индивидуальный стиль деятельности – устойчивая система способов, которая складывается у личности, стремящейся к наилучшему выполнению своих обязанностей.

На основе инертности характера возникает:

- склонность не отрываться от начатого дела;
- предпочтение стереотипам;
- пунктуальное соблюдение существующего порядка;
- плавные и мягкие движения.

На основе подвижности характера – всё наоборот!

Монотонную работу обычно выбирают люди со слабой нервной системой. Это носит полусознанный, сходный с влечением характер, отражает безотчётное стремление человека получить удовлетворение от определенного вида активности (деятельности).

Темперамент играет важнейшую роль при взаимовосприятии и совместимости людей в процессе труда.

Пример: Если в управленческом коллективе половина флегматиков, а другая – меланхолики, то при реализации (исполнении) решений в критических ситуациях может

наступить кризис (никто из них не может эффективно действовать "в цейтноте").

Еще большая совместимость нужна между людьми на производстве в бригадах и звеньях (первичные группы). В брачно-семейных отношениях она чаще достигается при сочетании людей с противоположными (хотя бы несходными) темпераментами (некоторые даже ориентируются по знакам Зодиака!).

6.8. Темперамент и характер.

Черты темперамента, представляющие собой особенности динамической стороны психики, – лишь одна из предпосылок формирования характера.

Под характером понимают совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении. Их сочетание определяет типичные для человека способы поведения. Характер, как и темперамент, зависит от его физиологических особенностей и прежде всего от типа нервной системы. Вместе с тем, он не является полностью врожденным, а формируется и под влиянием жизненных обстоятельств (воспитания и обучения) ("характер" в переводе с греческого – "чеканка").

Зная характер личности, можно предвидеть, как она (личность) будет вести себя при тех или иных обстоятельствах. Таким образом, в характере человека как бы заложена программа его обычного поведения в типичных ситуациях, но она может быть в определённой степени скорректирована самовоспитанием или же тренингом.

6.9. Характер и поступки.

Наиболее верный способ узнать характер – это посмотреть на поступки человека. Система привычных практических действий составляет фундамент характера личности.

Восточная поговорка говорит: "Посей поступок – пожнёшь привычку, посеяй привычку – пожнёшь характер, посеяй характер – пожнёшь судьбу".

Характеры бывают цельные и противоречивые.

Характеры имеют определенную структуру ("связанность") черт. Если человек труслив, то наверняка не обладает инициативностью, решительностью и самостоятельностью, и скорее всего от него можно ожидать не только угодливость, недоверчивость, перестраховку, зависимость от мнения других (внушаемость), но и завистливость и мстительность (скрытную).

Специалисты различают более 1000 черт характера – естественно, что все из них трудно описать (но их можно найти в специальной литературе).

Различают первичные черты (качества личности) и вторичные – производные от первичных.

Первичные: экстраверсия – интроверсия; тревожность – эмоциональная стабильность; ригидность, смелость – робость; общительность – замкнутость. От них берут начало остальные черты, во многом индивидуальные, но имеющие много общего (табл. 6.2).

6.10. Акцентуация характера.

Каждая черта характера, кроме ее наличия у личности, имеет ещё и количественную выраженность. Когда она достигает крайних границ нормы, возникает акцентуация характера.

Чаще всего встречаются смешанные формы и редко – чистые типы, но тем не менее различают следующие виды:

- *Циклоидный* – склонность к резкой смене настроения под влиянием внешних факторов;
- *Астенический* – характерны тревожность, нерешительность, утомляемость, склонность к депрессии;
- *Боязливый* – проявляется в робости, чувстве неполноценности;
- *Шизоидный* – отгороженность, замкнутость, трудности при контакте с новыми людьми, мания не оценённой "гениальности", враждебность к окружающим. Эмоциональная холодность в форме отсутствия.

- *Застревающий* – повышенная раздражимость, стойкость отрицательных эмоций, болезненная обидчивость, подозрительность, повышенное честолюбие;
- *Эпилептоидный* – недостаточная управляемость, импульсивность, нетерпимость и жесткость, конфликтность (и мстительность), вязкость мышления, педантичность и чрезмерная обстоятельность (детализация) речи;
- *Демонстративный* – лживость и притворство, беспардонное тщеславие, авантюристичность, бессовестность и беззастенчивость ("артист");
- *Гипертимный* – постоянно приподнятое настроение, жажда активной деятельности с тенденцией "разбрасываться" - обычно не доводит дело до конца ("порхает!");
- *Диетимный* – чрезвычайная серьезность, ответственность, сосредоточенность на мрачных сторонах жизни, склонность к депрессии, подавленность (болезненный пессимист);
- *Неустойчивый* – легко поддается влиянию окружающих, поиск новых приключений, легко устанавливает контакты (поверхностные) с новыми людьми, типичный конформист.

6.11. Три типа подчинённости:

Работники обычно имеют различную реакцию на необходимость своего подчинения в процессе трудовой деятельности.

- 1 – человек принимает её как вынужденную и внешне навязанную ситуацию. Требования к нему целесообразно представлять в форме просьбы или совета.
- 2 – личность вполне удовлетворена подчиненным положением, ничего "не берёт себе в голову" © "пусть думает начальник – ему за это зарплату дают".
- 3 – личность осознает необходимость такой ситуации. Характерно выраженное чувство долга, но оно не заглушает чувства инициативы. В основе лежит критическая оценка руководителя, но и признание его авторитета.

ГЛАВА 7 МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ (ПОЗНАНИЯ) ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ

7.1. Методы изучения (познания) личности.

Наиболее часто используются при найме (приёме) на работу или при регулярных аттестациях работников.

Обычно включают в себя:

- тестирование (чем выше занимаемый пост, тем больше разнообразных тестов для кандидата), в особых случаях включая полиграф (“детектор лжи”);
- рекомендации с последних 1-2 мест работы;
- беседы (по специальной программе с вопросами - “ловушками”);
- опросы (подчинённых, коллег и руководителей), характеристика методом “подсветки”;
- изучение психофизиологических характеристик личности (“психологический портрет”);
- изучение биографических данных (в т.ч. деловой карьеры, профессиональных результатов и т.п.);
- наблюдения за поведением (не шпионаж!), особенно в критических ситуациях (деловые игры), включая методы невербальной коммуникации;
- антропометрические данные (комплексия, походка, манеры речи и одежды и т.п.);
- анкетирование, включая специальные компьютерные программы с определением уровня достоверности;
- использование специальных методик (физиономистика, графология и др.)
- изучение документов (о нём или им лично подготовленных);
- пробы (стажировка, временная замена отсутствующего руководителя) с последующим разбором “полётов”;
- привлечение специальной информации (только для строго определённых должностей).

Во всех случаях необходима деликатность и конфиденциальность со стороны изучающего – иначе неизбежны искажения информации (например, кандидат притворяется, что он лучше, чем на самом деле. Другая

крайность – недоброжелатели "подбрасывают" много "негативной" информации...).

Пример. Методы фирмы "Триада" (США) – при подборе кадров предусматривают использование психологического анализа, в т. ч.:

- А) изучение фотографий по специальным физиономическим таблицам (198 признаков), – используют фрейдизм, теорию Ломброзо;
- Б) проведение графологического анализа по 238 пунктам;
- В) изучение анкеты (140 вопросов – 14 x 10 вариантов вопросов), заполняемой кандидатами;
- Г) наконец, специальное тестирование используют при наборе в специальные учреждения или на очень ответственную работу.

Много значат рекомендации с предыдущих мест работы (во многих странах Европы и США специалисты меняют от 4-5 до 10 мест работы в течение активной жизни).

7.2. Познание особенностей личности с помощью графологии.

Например, ещё древнегреческий философ Светоний по почерку указал на скупость императора Августа.

Графолог Зуев - Инсаров (20-е г.г. XX века) – по почерку определял с точностью 95% пол писавшего. Постепенно по мере накопления информации родилась отрасль науки графология (почерковедение).

По почерку легче всего определяют:

- а) практику (опыт) писания;
- б) особенности характера, темперамента;
- в) состояние писавшего (усталость, смена настроения и т.п.).

У "мыслителя" стиль и характер письма имеет второстепенное значение – важнее всего мысль! (почерк – небрежный, неравномерный, со вставками и т. п.).

У "собеседника" – старательный, ровный, характер письма стабильный и т. п.

У "практика" – почерк многовариантен и сильно зависит от ситуации и ролевой функции, которую он сейчас играет.

Как показали исследования многих авторов (в том числе Д. М. Зуева-Инсарова):

Почерк пикника характеризуется:

- отсутствием отдельно выведенных букв (слово представляет одно слитное, плавное целое, состоящее из одной-двух сложных кривых линий);
- равномерностью букв по величине, форме, наклону, закруглению;
- общим впечатлением легкости, непринужденности, плавности письма.

Почерк астеника отличается одним или несколькими из следующих свойств:

- разделение слова на несколько частей (на буквы и части букв, слабо соединенные между собой);
- если буквы соединены, то причудливо и неравномерно;
- отдельные буквы неравномерны, неодинаковы по величине, форме, наклону, не закруглены, заострены;
- иногда буквы равномерны и закруглены, но отличаются излишней тщательностью, аккуратностью;
- известная "детскость", неправильность, неуверенность стиля письма;
- его "окаменелость", неизменяемость при аффектах, стрессах и при смене скорости письма;
- часто необычный ("обратный") наклон букв, резкие различия в нажиме, в ритме давления.

Почерк "атлетика" – под стать его натуре:

- ровный по величине букв, их наклону и нажиму;
- часто отличается высокой эстетической привлекательностью (красивый почерк);
- стиль изложения краткий, чёткий, без лишних украшений – "армейский". Классический тип писаря в армии, в правоохранительных органах ("паспортный стол" и др.).

7.3. Хиромантия, дерматоглифика и др.

Многие читатели сталкивались хоть раз в жизни с гаданиями – "пророчества" цыганок – правда или мошенничество?

Как правило, их пророчества базируются на том, что они:

- а) хорошие физиономисты;
- б) оперируют общими терминами и понятиями ("интерес в казенном доме", "в жизни ожидает радости или неприятности", "проблемы с детьми" – у кого их нет?!);
- в) знают психологию человека – когда рассказывают о будущем и прошлом – память человека избирательно работает больше на желаемое, чем действительное;
- г) пользуются тем, что по кожным узорам на ладони можно определить темперамент человека и его характер (включая реакцию на разговор с цыганкой). Отсюда основа для предсказания "судьбы".

7.3.1. Хиромантия и темперамент.

Однажды психологи провели обработку данных по корреляции "узоров" на пальцах людей с различными темпераментами личности у абитуриентов ЛГУ (рис. 7.1., 1965). Оказалось, что у лиц с сильной и уравновешенной нервной системой (сангвиники и флегматики) доминируют на пальцах "петли", у лиц с сильной, но неуравновешенной (холерики) – "спирали". "Дуги" преобладали у носителей слабой нервной системы (меланхолики) (табл. 7.1).

Таблица 7.1.

Корреляция "узоров" на руках человека.

Темперамент	Спирали	Петли	Дуги
Холерики	у 50 % людей	у 50 %	–
Сангвиники	> 50 %	< 50 %	–
Флегматики	–	100 %	–
Меланхолики	–	–	100 % (хотя бы 1 дуга, но может быть больше)



Рис. 7.1. Кожные “узоры” пальцев человека.

У меланхоликов чем больше дуг, тем слабее нервная система и ниже работоспособность. Бушмены – все 100% представителей имеют “дуги”, т. е. рецессивные признаки. Слабая работоспособность, характерная для этой вымирающей народности, объясняется генетической их изолированностью. “Дуги” часты у представителей Интеллектуального труда (у меланхоликов) – актеров, журналистов и др.

“Петли” – чаще всего выявлялись у летчиков и космонавтов, т. е. у людей с сильной нервной системой, отселектированных предварительно по всем другим признакам.

Интересна с этой точки зрения книга Гладковой Т. Н. “Кожные узоры ладони и ступни человека и обезьяны”, (1966 год). Даны пальцевые узоры народов мира (по частоте встречаемости того или иного узора). Чаще всего встречается “петля”, редка – “дуга”, а “спираль” занимает промежуточное положение. Причем, у каждого человека эти узоры имеют индивидуальные особенности – на этом построена дактилоскопия, по которой, как известно с высокой точностью идентифицируется личность (персона) в криминалистике.

7.3.2. Дерматоглифика.

Используется в генетике (психогенетике). В человеке еще много неизвестного, поэтому не надо торопиться сразу “вешать ярлыки”, встречаясь с непонятной информацией, явлением. Например, точки с высоким энергетическим потенциалом у человека также долго не признавали, хотя китайцы и тибетцы издавна пользовались иглоукалыванием именно в эти “энергетические” точки на руках и ногах, излечивая многие серьезные заболевания.

7.4. Сопряжённость личностных качеств с телосложением человека.

Восприятие нового человека (например, при приёме на работу) начинается с оценки его внешнего облика. В своё время немецким психологом и психиатром Э. Кречмером была предложена следующая типология телосложения:

- А) астенический тип ("слабый"),
- Б) атлетический ("сильный"),
- В) пикнический ("толстый", "плотный").

Исследования под руководством Б. Г. Ананьева позволили уточнить эту типологию:

- А) *Астеник*: худой, тонкий, с узкими плечами, длинной, узкой и плоской грудной клеткой. Астенические женщины напоминают астеников-мужчин, но они не только худощавы, но и малорослы, преждевременно стареют.
- Б) Мужской *атлетический* тип характеризуется сильным развитием скелета, мускулатуры: широкие, выступающие плечи, статная грудная клетка, упругий живот, туловище уменьшается к поясу.
- В) *Пикнический* тип: среднего роста, плотная фигура, с мягким широким лицом, основательный живот выступает из расширяющейся к низу глубокой сводчатой грудной клетки, имеет тенденцию к ожирению.

Чаще всего встречаются смешанные типы: пикнически-астенические, пикнически-атлетические и астенически-атлетические.

Конечно, личностные качества человека в большой мере зависят от воспитания в семье, школе, коллективе, а также от самовоспитания и самовнушения. Однако и природа (наследственность) также играет при этом далеко не последнюю роль:

- Астеники в целом более устойчивы к стрессу, чем пикники. Обнаружено, что у пикников более слабая нервная система, у астеников - средняя, а у атлетов - чаще сильная. При этом связь динамики поведения и типа телосложения обязательно опосредована слабостью или силой нервной системы. Естественно, жизненные обстоятельства видоизменяют тип человека,

большое значение в этом имеют также самоорганизация, самовоспитание и самоконтроль.

- Лица с астеническим телосложением чаще имеют затруднения в общественных и межличностных контактах. Они, как правило, стеснительны и мнительны, часто с "комплексом неполноценности". У них преобладает концентрированное, скрытое и субъективное мышление, поэтому при взаимодействии и общении с ними надо быть предельно предусмотрительными. Астеничные женщины, как правило, имеют проблемы в личной жизни в силу своей замкнутости и довольно сильного субъективизма мышления. У них же возникает больше трудностей и в налаживании межличностных отношений в коллективе;
- Женщины с пикническим телосложением легче справляются с затруднениями в личной жизни, так как лёгкость в обращении и внешне выражаемые чувства упрощают их отношения с другими людьми;
- Женщины с атлетическим телосложением встречают больше (чем пикники) сложностей в общении, особенно когда им приходится вступать в контакт с подобными им людьми;
- Лица с атлетическим типом стремятся доминировать в отношениях с другими людьми. Их шумное и самоуверенное поведение подавляет представителей других типов и вызывает ответную агрессивность со стороны таких же, как они. Всё это может создавать проблемы в личной жизни и в деловых контактах. Их особенно много в т. н. "охранных фирмах", правоохранительных органах, но также и в полукриминальном бизнесе и т. п.

Приведённые данные свидетельствуют об определённой (но не абсолютной) взаимозависимости типов телосложения, характера деятельности и типа поведения человека. Однако надо помнить, что образ жизни и жизненный путь личности либо закрепляют, либо изменяют соответствие типологии телосложения с психической характеристикой, например:

- пикнического с эмоционально-коммуникативной;
- астенического – с когнитивной;

- атлетического – с практической.

Кроме того, как показывает практика, абсолютно "чистых" типов телосложения значительно меньше, чем смешанных.

Тип телосложения и психодинамические особенности поведения человека наиболее ярко проявляются именно в экстремальных условиях (например, астеники при решении интеллектуальных задач, пикники – в публичных выступлениях, атлетики – при ликвидации последствий аварий и т.д.).

К тому же, они по-разному детерминируют цели и средства для их достижения. Зачастую для пикника-коммуникатора средством поддержания связей служат практические действия и познания. Атлетик-практик для достижения целей использует познание и общение. Астеник-мыслитель получает из общения и практической деятельности разнообразные знания.

7.5. "Сцепленные" признаки (по академику Бодилеву А.А.)

В литературе (да и в околонучных кругах) существуют стереотипы корреляции некоторых физических (морфологических) признаков с психофизиологическими параметрами личности:

- квадратный подбородок – признак сильной воли;
- высокий лоб – большой ум;
- полнота фигуры – добродушный характер;
- жёсткие волосы – непокорный характер;
- малый рост – властолюбие ("комплекс Наполеона");
- красота – сцеплена с глупостью (неглубоким умом);
- маленькие, глубоко посаженные глаза – признак злой воли (злобного характера);
- удлинённое лицо – повышенный интеллект;
- крупные зубы – хорошее здоровье.

Таких примеров в обычной жизни можно встретить множество. Они имеют под собой определённые объективные закономерности, но на практике не всегда подтверждаются. Например, известно, что лоб и вес мозгов

идиотов намного превышает таковые у нормальных людей. Таких примеров можно привести довольно много.

Разумеется, разделение людей на типы достаточно условно. Однако оно помогает определить многие (но не все!) главные и второстепенные признаки, характерные для данной личности. При этом неправильно впадать в крайность и искать прямые связи между телосложением и характером, а тем более – с направленностью личности (в том числе интересами, мировоззрением и идеалами). Направленность личности, кроме генетики, как известно, формирует общественный строй, система его общественных отношений, весь путь становления личности.

7.6. Другие методы (физиономистика и др.).

В истории психологии существовало множество попыток предугадать характер в зависимости от формы черепа, строения лица, конструкции тела, почерка, что дало жизнь таким теориям, как физиогномика, френология, графология и другим (в т.ч. фрейдизм, методика Ламбозо).

Конечно, сегодня мы понимаем, что прямолинейно трактовать такую зависимость нельзя, как и то, что определенная взаимосвязь между привычным выражением лица и складом характера, видимо, существует. Ещё Чарльз Дарвин в своей книге "О выражении чувств у человека и животных" писал, что каждый индивидуум сокращает преимущественно только определенные мускулы лица, следуя своим личным склонностям, эти мускулы могут быть сильнее развиты, и поэтому линии и морщины лица, образуемые их обычным сокращением, могут сделаться более глубокими и видными. Эти идеи легли в основу психологических толкований мимики, изучением этих связей занимается наука – физиономистика.

Например, поднятая верхняя губа, вывороченная наружу, в силу чего борозда, идущая от носа к губам, становится глубже, а крылья носа поднимаются, придают лицу выражение скорби. Такие черты лица типичны для людей с раздражительным характером или же склонных к грусти.

Если верхняя губа приподнята только с одной стороны, обнажая зубы, то на лице появляется жесткая, выражающая ненависть или бросающая вызов улыбка. А лицо, на котором такая улыбка появляется часто, приобретает выражение жестокости.

Опускание углов губ вниз придает лицу выражение печали, а выраженная сильнее – обозначает презрение.

Складка вокруг рта – признак надменности, гордости и самовлюбленности и т.д.

В некоторых фирмах от кандидата в работники требуют фотографии, с которыми потом работают специалисты-физиономисты.

7.7. Определение черт личности по другим органам.

7.7.1. Глаза.

Условно можно разделить (по цвету) на 2 группы (по О. Зарининой):

- тёплые (чёрные, коричневые, жёлтые);
- холодные (голубые, синие, серые, зелёные).

Обладатели тёплых глаз – люди, в основном впечатлительные, трудоспособные и дисциплинированные. Среди них много удачливых менеджеров, рекламных агентов, посредников и других представителей творческих профессий. Иногда недостаточно последовательны и целеустремлённы, принимают желаемое за действительное (результативны в условиях жёсткого управления ими).

Светлоглазые – “энергетические вампиры” – часто коллективисты – любят вращаться в обществе – откуда “черпают” новую энергию (и идеи). Среди них много т.н. трудоголиков, получающих от результатов своего труда истинное удовлетворение. Целеустремлённые и сдержанные в эмоциях, умеют ставить перед собой чёткую (и реальную) цель и добиваться её, творчески используя различные пути для её достижения. Расчётливость, чёткость, планомерность, порядок в делах и желаниях часто приводят к успеху в работе. Умеют работать “в команде”.

Строение и форма глаз также могут подсказать многое о их “хозяине” (см. приложение).

7.7.2. Брови.

Люди с прямыми бровями – реалисты и рационалисты. Всего в жизни добиваются только своим трудом и старательностью, избегают авантюр, предпочитая “синицу в руках взамен журавля в небе”.

Брови человека подняты к вискам – романтики и альтруисты, предпочитают активные действия застою и стабильности (застою) в делах. Энергичны и раскованы, часто беспечны.

Люди с дугообразными бровями – сторонники многих мелких дел взамен одного объёмного: осторожны и предусмотрительны, хорошо планируют последовательность этапов своей деятельности (хорошие “штабисты”, бухгалтеры и экономисты, менеджеры в традиционных (устоявшихся) отраслях бизнеса, чиновники в госучреждениях и т.д.).

7.7.3. Цвет волос.

Тёмноволосые люди обычно энергичны, активны и удачливы в бизнесе (умеют ловить удачи). Часто эгоистичны, любят деловой риск (и часто умеют его предвидеть и предотвращать).

Светловолосые люди – коллективисты по натуре, любят создавать “команды”, достигая успеха в организации и управлении их деятельностью. Спокойны и рассудительны, обладают сильной волей и целеустремлённостью.

Рыжеволосым лучше всего искать успех в ситуациях на грани риска (не “везёт” в спокойной обстановке). Скрытны и непостоянны, бережливы, иногда до скупости, эгоистичны и тщеславны. Часто “одинокое волки” в поведении (стереотип Чубайса).

7.7.4. Форма носа.

Обладатель носа правильной формы (прямая тонкая спинка носа) способен рассчитывать (прогнозировать) свои действия, не склонен к неоправданному риску, логичен и невозмутим, действует по формуле “тише едешь – дальше будешь”.

Нос вздёрнутый, курносый – первооткрыватель. Любит открывать новые виды производства и бизнеса.

Человек ищущий – предпочитает риск “застою” в делах и ситуациях.

Нос “крючковатый” – т.е. кончик носа загнут вниз – любитель удовольствий и “радостей жизни”.

7.7.5. Губы.

Люди с прямыми тонкими губами – сдержаны, скрытны, с твёрдым и настойчивым характером, в меру энергичны (иногда, агрессивны). Деловые качества хорошо развиты. Экономны и дисциплинированы, иногда вспыльчивы.

Люди с пухлыми губами – спокойны, доброжелательны, часто беспечны, неосторожны в денежных тратах. Хорошим стимулом для эффективной работы (эпизодической) является материальное вознаграждение (любят иметь и тратить деньги).

Обладатели средних губ – часто ненадёжны в критических ситуациях, обладают недостаточно твёрдым характером. Лучше работают в команде, но не в качестве “первых лиц”.

7.7.6. Шея.

Люди с короткой толстой шеей (пикники и атлетики) ненадёжны для работы в критических ситуациях, они более эффективно действуют в проверенных (отработанных) ситуациях и схемах, не чураются рутинной работы...

Обладатели длинной (тонкой) шеи, как правило, люди ищущие (новые пути и подходы), предпочитают опираться на собственные силы и опыт, тщеславны и самолюбивы, недостаточно настойчивы (но, иногда дерзки) и целеустремлённы.

ГЛАВА 8 НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ ПРИ ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

8.1. Все мы жестикулируем при разговоре.

Жесты сопровождают наши слова, связаны с ними и выражают (подчёркивают, акцентируют) наши чувства. Если не следить за своими жестами и информацией, которую они несут, можно непроизвольно послать сигналы, имеющие отрицательное воздействие на других. Поэтому важно установить контроль над своими жестами и отказаться от негативных сигналов, которые мы иногда (непроизвольно) посылаем. Человек, существующий на этой планете свыше миллиона лет, невербальные способы общения начал изучать всего лишь в 60-е годы прошлого века. Широкая публика узнала о существовании термина невербальное общение только после публикации первой книги о языке тела (Джулиус Фаст 1970 г.). Удивительно, что даже в наши дни большая часть людей пребывает в полном неведении относительно существования языка телодвижений, не говоря уж о той роли, которую этот язык играет в их собственной жизни.

Чарли Чаплин и другие актёры немого кино стали пионерами в области невербального общения – ведь это было единственное доступное им средство. Однако, задолго до этого язык телодвижений являлся выражением эмоций в танцах древнего человека, национальных танцах и пантомимах средневековых бродячих актёров и т.д. В зависимости от того, насколько хорошо актёр мог пользоваться жестами и другими сигналами тела для передачи своих эмоций, он становился популярным или его ждал провал. В конце концов, нельзя забывать о балете, где средством (инструментом) передачи информации (кроме музыки) также является тело актёра. Своеобразный язык жестов используют брокеры на биржах и глухонемые люди при общении между собой.

В научном изучении языка тела самую важную роль сыграла первая книга, посвящённая этому вопросу (Чарлз Дарвин “Выражение эмоций человеком и животными”

1872 г.). Он дал толчок к изучению выражения лица, жестов, поз и других элементов языка тела. До наших дней учёные классифицировали и описали около миллиона невербальных реплик и сигналов.

Более того, Мерабян считает, что человеческое общение на 7 % является вербальным (слова и фразы), на 38 % – вокальным (интонация, тон голоса, другие звуки) и на 55 % – невербальным. Профессор Бердвистл отметил, что 65 % информации передаётся невербальными способами.

Считается, что вербальные способы используются для передачи фактической информации, а невербально передаются чаще всего эмоции и чувства собеседников. В некоторых случаях невербальные сигналы могут полностью заменить слова.

В то же время, слова и телодвижения связаны между собой настолько, что хорошо подготовленный человек способен описать все движения человека, не глядя на него, а всего лишь слушая его голос. Человек и другие животные подчиняются биологическим правилам, которые управляют нашими действиями, реакциями, жестами и позами.

Удивительным является лишь то, что человек редко контролирует свои движения, которые зачастую говорят собеседнику совсем не то, что произносит его голос.

Другими словами, когда мы утверждаем, что чувствуем ложь или фальшь в словах собеседника, то на самом деле всего лишь фиксируем разногласие между произнесёнными словами и жестами и позой собеседника. Опытные лекторы называют это “чувством аудитории”. Представьте, что ваши слушатели все, как один, откинулись на спинки кресел и скрестили на груди руки. Восприимчивый (опытный) оратор сразу же почувствует, что его слова не достигают цели, что нужно изменить подход, тему, интонацию и т.п.

Женщины более восприимчивы, чем мужчины (“женская интуиция”). Женщины обладают врождённой способностью распознавать невербальные сигналы и подмечать мельчайшие детали в поведении собеседника. Немногим мужьям удаётся обманывать своих жён, тогда как женщины способны “запудрить мозги” любому

мужчине, да ещё так, что он сам об этом никогда не догадается.

Считается, что женская интуиция является следствием того, что она занимается воспитанием детей. На протяжении первых нескольких лет ей приходится полагаться только на невербальные сигналы, посылаемые ей ребёнком.

Эволюционное происхождение некоторых универсальных жестов уходит корнями в наше глубокое "животное прошлое". Оскаливание – это явный признак нападения. В наше время оно приобрело форму презрительной усмешки и довольно широко используется современным человеком, хотя атаковать противника при помощи зубов ему уже давно не приходится. Улыбка по своему происхождению, несомненно, является угрожающим жестом, но в наши дни в сочетании с другими, не угрожающими жестами, она служит для выражения удовольствия.



Рис. 8.1

Пожимание плечами – вот ещё один жест, который используется для того, чтобы выразить непонимание или незнание предмета беседы (рис. 8.1). Кивок, как правило, означает подтверждение и согласие. Это своеобразное склонение головы, несомненно, является врождённым жестом, так как используется детьми, а также глухими и слепыми людьми.

Покачивание головой из стороны в сторону означает несогласие или отрицание. Это движение также очень универсально и является врождённым или усвоенным ещё в младенчестве.

8.2. Невербальный язык.

Если вербальный язык у каждого народа свой, то невербальный – чрезвычайно универсален (фильмы немого кино или балет не нуждаются в переводе при демонстрации их в другой стране).

Вместе с тем, известно, что и жесты, иногда различаются у разных народов. Какой-то приемлемый и

широко распространённый жест в одной стране, в другой может оказаться бессмысленным или имеющим совершенно противоположное значение (кивок головой вверх-вниз и вправо-влево в Болгарии, например, имеет противоположное значение по сравнению с другими странами, с другой стороны – широко распространённые жесты – пальцы колючком, большой палец вверх и знак “V”, также имеют разное значение).



Рис. 8.2

Пальцы колючком “О” (рис. 8.2) – такой жест имеет значение “всё в порядке”, “о’кей” во всех англоговорящих странах, а впоследствии получил широкое распространение в Европе и в Азии. Но, например, во Франции этот знак может означать нуль или ничто, в Японии он означает деньги, в некоторых средиземноморских странах этот жест имеет оскорбительное значение (намёк мужчине, что считаете его гомосексуалистом).

Тем, кому приходится много путешествовать по свету или вести переговоры с партнёрами из разных стран лучше всего будет руководствоваться принципом: “Когда вы в Риме, делайте то же, что и все римляне”. Это поможет избежать многих неудобных ситуаций и осложнений.



Рис. 8.3

“Большой палец, поднятый вверх” (рис. 8.3) – палец поднимают резко – это оскорбительное сексуальное значение.

В Греции этот знак также означает грубость типа “Да пошёл ты!”.

В Италии большой палец (при счёте от 1 до 5) используют в качестве обозначения “1”, в то время как в англоязычных странах единицу обозначает указательный палец, а большой – пять.

Знак “V” (указательный и средний пальцы) очень популярен в Англии, где со времён II мировой войны означал победу (victory) в случае, если ладонь была повернута к себе.

Если ладонь повернута к собеседнику – то, наоборот – жест имеет оскорбительное значение.

Вместе с тем, в большинстве стран Европы именно такой жест (именно с ладонью повернутой к собеседнику!) –

означает победу, в других случаях (например, в баре!) – означает цифру “2” (например: “2 кружки пива”).

Исходя из этого, прежде чем делать заключение о каком-либо жесте или позе, необходимо иметь представление о традициях и национальных особенностях вербальной коммуникации.

В данной главе речь пойдёт о языке телодвижений белого населения в англоязычных странах и странах восточной Европы.

8.3. Сцепленность (группы) жестов.

Наиболее серьёзная ошибка в интерпретации языка тела – это толкование отдельных жестов в изоляции от других, а также вне зависимости от сложившейся ситуации. Например, почёсывание затылка может иметь массу значений – перхоть, вши, жара, неуверенность, забывчивость, ложь или озабоченность. Точное значение этого жеста можно определить, только в совокупности с другими сигналами, подаваемыми человеком одновременно с этим.

Образно говоря, язык тела состоит из слов, предложений и знаков препинания. Жест – это отдельное слово, а слово может иметь множество различных значений. Только поставив слово в предложение (окружив его другими словами) вы можете понять точное его значение. Жесты также собираются в своеобразные “предложения”. Только в группе (в контексте) вы сможете безошибочно понять чувства собеседника и его истинное отношение к вам.

Опытный, восприимчивый человек способен прочесть невербальное предложение и правильно интерпретировать его вне зависимости от слов, произносимых вербально.



Рис. 8.4

На рисунке 8.4 показана типичная совокупность жестов, говорящая о критической оценке. Основной жест – это рука, поднесённая к лицу, указательный палец упирается в щёку, три других прикрывают рот, а большой палец подпирает подбородок. Критическая настроенность демонстрируется плотно скрещенными

ногами и руками (оборонительная позиция), а также склонённой головой и опущенным подбородком (враждебность). Это “предложение” можно выразить следующими словами: “Мне не нравится то, что вы говорите, и я с вами не согласен полностью”.

8.4. Конгруэнтность (соответствие слов и жестов).



Рис. 8.5

Если вы попросите человека, изображённого на рисунке 8.5, высказать своё мнение о ваших словах и он скажет, что не согласен с вашей точкой зрения, то его слова будут полностью соответствовать невербальным сигналам. Если же собеседник скажет, что ему очень интересно и он полностью согласен с вами – налицо противоречие между жестами и вербальной информацией. Чему же верить?

Поскольку невербальные сигналы несут в 5 раз больше информации и в них больше автоматизма (менее управляемы), то следует полагать, именно они выражают истинную позицию собеседника.

Очевидность и “узнаваемость” некоторых жестов сильно зависят от возраста человека. Пятилетний ребёнок пытаясь обмануть родителей, сразу же прикроет рот одной или обеими руками. Этот жест будет использоваться человеком на протяжении всей жизни, изменится только скорость его исполнения. Так, говорящий неправду подросток также поднесёт руку ко рту, но вместо того, чтобы демонстративно зажать рот ладонями, будет слегка потирать губы пальцами (рис. 8.5).

Слегка видоизменённый, тот же самый жест мы наблюдаем у взрослых людей. Когда он лжёт, его мозг бессознательно отдаёт команду руке прикрыть рот в попытке блокировать лживые слова, также как ребёнок или подросток. Но в последний момент рука взрослого дрогнет и коснётся скорее носа, чем рта (рис. 8.6). Этот жест – просто всего лишь более изощрённая форма прикрывания рта руками.



Рис. 8.6

Таким образом, по мере взросления человека его жесты изменяются, становятся более завуалированными, неочевидными. Жесты пятидесятилетнего мужчины правильно истолковать гораздо труднее, чем например, неискушённого 16-летнего подростка.

Часто задают вопрос: “Можно ли сымитировать язык тела?”. Ответ определённый – нет! Большинство невербальных сигналов подаётся на бессознательном (часто инстинктивном) уровне, поэтому несоответствие между микросигналами (мимикой лица) и искусственными жестами сразу “выдадут” лжеца.

Человек обладает качествами, позволяющими ему достаточно чётко регистрировать несоответствие между произносимыми словами и невербальными сигналами (жестами) собеседника.

Вместе с тем, языку телодвижений (невербальным сигналам) человека можно обучать (актёры театра (кино), балета, танцоры, брокеры и политики, глухонемые и т.п.). Иногда обучение даёт поразительные результаты, но разве глаз опытного человека не различает игру артиста или неискренность политика?

Вместе с тем, руководитель может научиться некоторым открытым жестам, усиливающим убедительность его слов и располагающим посетителя к искренности (открытому разговору), а также должен избегать использование жестов, несущих негативную информацию. Это сделает ваше общение с другими людьми менее обременительным делом.

8.5. “Пространственные зоны” у горожан и сельских жителей.

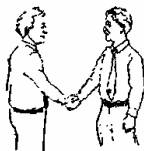


Рис. 8.7

“Личное” пространство, необходимое человеку, связано с плотностью населения в зоне его проживания. Тем, кто вырос в малонаселённой сельской местности, обычно требуется больше пространства, чем жителям переполненных городов. Наблюдение за тем, как человек

протягивает руку для рукопожатия, сразу же делает ясным, живёт ли он в большом городе или приехал из деревни. Горожане соблюдают обычно свою привычную 46-сантиметровую личную зону. Между запястьем и телом остаётся примерно такое расстояние (рис. 8.7).



Рис. 8.8

Те же, кто приехал из села, где люди привыкли жить свободно, считают личной территорией метр с небольшим. Поэтому они протягивают руку совершенно иначе (рис. 8.8), они не любят рукопожатий, а предпочитают приветствовать друг друга на расстоянии.

8.6. Открытость и честность.

Открытые ладони ассоциируются обычно с искренностью, честностью, преданностью и покорностью. Множество клятв было принесено с открытой ладонью, прижатой к сердцу. Рука с раскрытой ладонью поднимается, когда свидетель клянётся “говорить правду, только правду и ничего кроме правды” в суде. Левую руку кладут на Библию, а правую поднимают так, чтобы её видели все члены суда.

В повседневном общении люди используют два основных положения ладони одной руки: рука ладонью вверх – “это привилегия” попрошаек и нищих; рука ладонью вниз – это сдерживающий, успокаивающий жест.



Рис. 8.9

Один из наилучших способов определения искренности собеседника – это наблюдение за его ладонями. Если люди хотят продемонстрировать вам, что они совершенно честны и искренни с вами, они держат обе руки ладонями к собеседнику и произносят нечто вроде: “Позвольте мне быть с вами абсолютно искренним” (рис. 8.9). Когда человек говорит искренне, он раскрывает ладони перед собеседником. Иногда “открытость” может переходить нормы приличия (рис. 8.10).



Рис. 8.10

Когда ребёнок говорит неправду или старается что-либо утаить, он обычно держит руки за спиной. Взрослый мужчина в аналогичной ситуации прячет руки в карманах (или в подмышки).

Таким образом, попытка спрятать ладони – очевидный сигнал, что собеседник пытается скрыть истину. Если вы говорите заведомую неправду с открытыми ладонями, то собеседник может почувствовать фальшь по другим микросигналам, посылаемым вашим телом, или по отсутствию сигналов, говорящих о вашей искренности (помимо открытых ладоней). Аферисты и профессиональные лжецы настойчиво вырабатывают в себе способность посылать невербальные сигналы, подтверждающие вербальную ложь.



Рис. 8.11

Но всё же возможно увеличить степень доверия к вашим словам, используя в разговоре открытые ладони. Чем привычнее для вас станут такие жесты, тем реже вы захотите лгать собеседникам. Интересно, что многим людям трудно солгать с раскрытыми ладонями. Используя этот жест, можно заставить людей быть с вами более открытыми (рис. 8.11).

Ладонь способна подать самый редко замечаемый, но в то же время самый мощный невербальный сигнал. Если использовать её правильно, то ладонь может существенно повысить авторитет своего хозяина и его власть над окружающими.

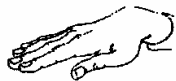


Рис. 8.12

Существует три основных командных жеста ладонью: ладонь вверх, ладонь вниз (рис. 8.12) и ладонь со сжатыми пальцами.

Рука ладонью вверх – это жест покорности. Он не несёт в себе угрозы, напоминает об униженной просьбе уличных попрошаек. Человек, к которому обращаются подобным образом, не чувствует “давления”.



Рис. 8.13

Когда же ладонь повернута вниз, вы демонстрируете своё превосходство. Человечек, к которому вы обратитесь с просьбой, сопровождаемой таким жестом, почувствует, что вы отдаёте ему приказ, и может повести себя покорно или антагонистически (в зависимости от существовавших ранее между вами отношений).

На рисунке 8.1 ладонь сжата в кулак, а указательный палец превращается в символическую дубинку, которой говорящий принуждает слушателя к покорности. Указующий перст – это жест, способный привести в раздражение любого (особенно, если это не ваш подчинённый).

8.7. Рукопожатие.

Это обычай, пришедший к нам, по-видимому, из эпохи пещерного человека. Они поднимали руки с раскрытыми ладонями вверх, чтобы показать, что в них нет оружия. На протяжении веков этот обычай модифицировался. Современная форма этого древнего приветственного ритуала – рукопожатие. Люди протягивают друг другу руки, сжимают их и несколько раз встряхивают. В большинстве стран этот жест используется и для приветствия, и для прощания. Обычно руки встряхивают несколько раз.

Давайте вспомним всё то, что мы только что сказали о просьбе, сопровождающейся движением ладони, повернутой вверх или вниз. А теперь применим полученную информацию к анализу рукопожатия.



Рис. 8.14

Если вы встречаетесь с кем-то в первый раз, то приветствуете его традиционным рукопожатием (рис. 8.14). Этот распространённый жест, вместе с тем, определяет ваши отношения. Вы можете обнаружить стремление собеседника к доминированию (“надо быть осторожным”), или, наоборот – покорность (“я могу управлять этим человеком”) или же равенство (“по моему мы поладим”).

Обычно, подобные отношения передаются бессознательно. Но, подходя к рукопожатию осмысленно, вы можете этим воздействовать на результат беседы с другим человеком.



Рис. 8.15

Стремление к доминированию проявляется в попытке повернуть вашу руку так, чтобы она оказалась ладонью вверх (рис. 8.15), а рука другого партнёра окажется повернутой ладонью вниз. Таким образом, собеседник даёт понять, что он намерен взять инициативу в предстоящем разговоре на себя. Если вы протягиваете руку для рукопожатия ладонью вверх, то тем самым предоставляете партнёру возможность доминирования. Это эффективный приём, если вы хотите уступить контроль над ситуацией или создать у собеседника ощущение, что хозяином положения является именно он.

Однако, хотя подобное рукопожатие и демонстрирует покорность, могут существовать обстоятельства, которые следует принимать во внимание. Те, для кого состояние пальцев рук играет определяющую роль в их профессии (музыканты, хирурги и др.), оберегают свои пальцы и избегают крепкие рукопожатия. Ключ к правильному пониманию характера собеседника можно найти в жестах, сопровождающих рукопожатие. Пассивная личность ведёт себя покорно, а доминирующая личность использует более агрессивные жесты.



Рис. 8.16

Когда руки друг другу пожимают два доминирующих человека, то происходит своеобразная символическая борьба, попытка повернуть руку партнёра в подчинённое положение. В результате обе ладони остаются в вертикальном положении, что демонстрирует уважение и доверие друг к другу. Иногда используется встряхивание 4-7 раз (рис. 8.16).

Когда вы чувствуете, что партнёр намерен доминировать в ваших отношениях, и это не входит в ваши планы, то существует простой приём обезоруживания доминирующего партнёра: вторгайтесь в его "интимную зону" (не менее 15 см), т.е. приблизьтесь к нему практически вплотную, сместившись несколько влево.

Кто должен подавать первым руку для рукопожатия? Если вы считаете рукопожатие обязательным знаком приветствия, то должны ответить себе на несколько важных вопросов: Рад ли собеседник вашему присутствию? Как он вас встречает?



Рис. 8.17

Первым руку протягивает старший по социальному статусу и по возрасту мужчина. Первой должна подавать руку дама. Также первым должен подавать руку хозяин (а не гость). Нельзя первым протягивать руку, если вы знаете, что человек может страдать артритом, или что его специальность может быть связана с руками, которые он тщательно оберегает. В таких случаях ваша инициатива может быть воспринята резко негативно. Гораздо разумнее подождать, пока вам протянут руку для рукопожатия, а не делать это первым. Если же собеседник уклоняется от рукопожатия, можно просто ограничиться приветственным кивком или слабым взмахом руки.



Рис. 8.18



Рис. 8.19

Если собеседник протягивает руку ладонью вниз (наиболее агрессивный вид рукопожатия), вам вряд ли удастся установить равноправные отношения. В таком случае у вас не остаётся другого выхода, кроме как повернуть собственную руку ладонью вверх. Нейтрализовать такое рукопожатие можно несколькими способами. Можете воспользоваться техникой шага с левой ноги (рис. 8.17) или вы можете перехватить руку собеседника сверху и пожать её в районе запястья (рис. 8.18 и 8.19). Благодаря этому приёму вы возвращаете себе доминирующую роль.



Рис. 8.20

Рукопожатие, называемое “перчатка” часто используют политики или подчинённые (сильно зависимые от руководителя (рис. 8.20.)), пытающиеся создать впечатление открытости и честности, но если таким образом пожать руку малознакомого человека, то эффект может получиться обратным. Партнёр станет

подозрительным и осторожным, намерения инициатора рукопожатия покажутся ему сомнительными. Рукопожатие в стиле “перчатка” допустимо только в отношении хорошо знакомых людей.



Рис. 8.21

Неприятен собеседнику жест (рис. 8.21) называемый “дохлая рыба”, особенно, если рука партнёра холодная и влажная. Считают, что такое рукопожатие свидетельствует о слабом характере, так как подобного партнёра очень легко перевести в подчинённое положение.



Рис. 8.23

силой.



Рис. 8.22

Выпрямленная рука, также говорит об агрессивности партнёра (рис. 8.22), ибо задача такого рукопожатия – держать собеседника на дистанции и не позволять ему вторгаться в интимную жизнь. Сельские жители при этом даже наклоняются вперёд и с трудом сохраняют равновесие, протягивая для рукопожатия выпрямленную руку.



Рис. 8.25

Пожатие кончиков пальцев (рис.8.25) похоже на пожатие выпрямленной рукой, но не доведенное до конца. Инициатор приветствия не дотянулся до собеседника и смог захватить лишь кончики его пальцев. При этом он будет пытаться произвести на вас хорошее впечатление, однако вы почувствуете его неуверенность в себе. Главная цель такого рукопожатия – также заставить партнёра держаться на комфортном расстоянии для инициатора приветствия.

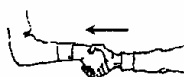


Рис. 8.24

“Перетягивание” партнера на территорию инициатора рукопожатия (рис. 8.24) может означать одно из двух: либо инициатор чувствует себя неуверенно и хочет находиться только на своей

территории, либо он приехал из страны (региона), в которой интимная зона гораздо меньше, чем в вашей, и в таком случае его поведение абсолютно нормально. Иногда такой жест в шутку могут позволить себе старые приятели, давно не видевшие друг друга.



Рис. 8.31



Рис. 8.32



Рис. 8.33

Когда человек пожимает вашу руку обеими руками, он хочет продемонстрировать свою искренность, внушить

доверие к себе и показать глубину собственных чувств по отношению к собеседнику. Здесь следует обратить внимание на два очень важных момента. Во-первых, левая рука обычно используется для выражения особенных чувств, которые инициатор хочет донести до партнера. Степень глубины этих чувств будет определяться расстоянием между собеседниками во время рукопожатия. Пожатие локтя, к примеру (рис. 8.32), более интимно, чем пожатие запястья (рис. 8.31), а пожатие плеча (рис. 8.33) выражает более глубокие эмоции, чем пожатие предплечья (рис. 8.32).

Как правило, пожатие запястья и локтя применимо только в отношении близких друзей и родственников. Но даже в этих случаях рука инициатора не проникает дальше интимной зоны партнера. Пожатие плеча (рис. 8.33) или предплечья (рис. 8.32) затрагивает уже глубоко интимную зону партнера и может расцениваться как физический контакт. Это допустимо только для людей, между которыми существует глубокая дружеская эмоциональная связь.

Политики и агенты по продажам часто приветствуют своих избирателей и потенциальных покупателей подобным образом, не осознавая, что тем самым совершают социальное самоубийство, отталкивая партнера от себя.

8.8. Потирание ладоней.



Рис. 8.27

Это невербальный сигнал позитивных ожиданий (рис. 8.27, рис. 8.28). Распорядитель церемонии складывает ладони вместе и торжественно объявляет “Выступление следующего участника!”. Возбуждённый сотрудник врывается в кабинет своего начальника, радостно потирая ладони: “Мы только что заполучили огромный заказ, босс!”. Потирающий руки официант спрашивает: “Что-нибудь ещё, сэр?” – он невербально показывает вам, что рассчитывает на хорошие чаевые.



Рис. 8.28

Скорость потирания рук многое говорит о том, кто получит ожидаемые позитивные результаты.

Продавец начинает быстро потирать ладони и приговаривать: «У меня есть как раз то, что вам нужно!». Он невербально показывает вам, что результат будет выгоден вам, но в большей степени ему. Если он медленно сложит ладони вместе и начнет так же медленно потирать их и при этом рассказывать вам, какой замечательный товар есть у него для вас? Он покажется вам хитрым и неискренним. У вас возникнет ощущение, что он печется только о собственной выгоде, а ваши интересы для него не существуют.

Когда покупатель начинает потирать ладони со словами “Давайте посмотрим, что у вас там есть!”, значит он ожидает найти там нечто весьма интересное для себя.

Потирание большим пальцем по кончикам пальцев или по только кончику указательного обычно означает материальные, особенно денежные, ожидания. Жест часто используется просто как синоним денег, прибыли и т.п. Возможна и такая ситуация: к вам подходит человек, потирая большим пальцем указательный, и говорит: «Одолжи мне денег».



Рис. 8.29

На первый взгляд может показаться, что сцепленные пальцы рук говорят об уверенности человека в собственных силах, поскольку этот жест часто сопровождается улыбкой и счастливым выражением лица (рис. 8.29). Этот жест вместе с тем может говорить о подавленности или о враждебности.

Исследования (Ниренберг и Калеро) привели к заключению о том, что этот жест все же означает разочарование и желание человека скрыть своё негативное отношение к кому (или чему) либо.



Рис. 8.34



Рис. 8.35

Жест можно наблюдать в трёх основных положениях: пальцы, сцепленные возле лица (рис. 8.29); руки, лежащие на столе (рис. 8.34); руки, опущенные на колени, если человек сидит, или перед собой, если он стоит (рис. 8.35).

Человеком гораздо труднее управлять, если сцепленные пальцы находятся в вертикальном положении, как показано на рисунке 8.36. Гораздо легче договориться с мужчиной, изображённым на рисунке 8.37. Желательно предпринять какие-нибудь действия, чтобы заставить собеседника расцепить пальцы, раскрыть ладони – например, дать ему что-нибудь подержать в руках.



Рис. 8.36

Соединенные кончики пальцев или “шпиль” (термин по Бердвистл) (рис. 8.36) является исключением из этого правила. Он свойствен людям, уверенным в себе, обладающим чувством превосходства. Такие люди мало жестикулируют. “Шпиль” – это один из немногих доступных им жестов, который свидетельствует об их уверенности в себе. Его часто используют менеджеры, отдавая распоряжения сотрудникам, он очень распространен среди бухгалтеров, адвокатов, управляющих и т. п.



Рис. 8.37

“Шпиль” имеет два варианта: вертикальное положение рук (рис. 8.36) и опущенное (рис. 8.37). Вертикально располагают руки люди, высказывающие свое мнение, идею или ведущие переговоры. Опускают сложенные кончики пальцев обычно тогда, когда выслушивают мнение собеседника. Женщины чаще мужчин используют опущенное положение. Если “шпиль” в вертикальном положении сопровождается откинутой назад головой, то ваш собеседник явно высокомерен и самодоволен.

Хотя сложенные кончики пальцев в целом являются позитивным сигналом, он может иметь и негативную окраску. Если “шпиль” сопровождался негативными жестами: скрещенными руками или ногами, безразличным выражением лица, отсутствующим взглядом, то собеседник принял решение и желает скорее расстаться с оппонентом.

8.9. Захваченные кисти, запястья и предплечья.

Было замечено, что члены английской королевской семьи и другие представители аристократии разных стран любят прогуливаться, заложив руки за спину, высоко подняв голову, выставив подбородок и захватив кистью одной руки другую руку. Такую позу любят принимать полицейские на дежурстве, директора школ, прогуливающиеся по школьному коридору или двору, старшие офицеры в казарме и вообще люди, занимающие высокое положение (рис. 8.38).

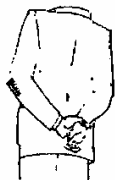


Рис. 8.38

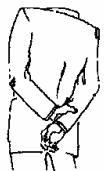


Рис. 8.39

Этот жест демонстрирует уверенность в себе и превосходство над окружающими.

Человеку, находящемуся в состоянии стресса стоит занять такую позу, например, ожидая приема у зубного врача, как он тут же почувствует себя спокойнее, увереннее и даже “хозяином положения”.

Наблюдения за сотрудниками полиции показали, что офицеры без оружия часто используют этот жест. Те, кто

вооружен, редко прибегают к его помощи, предпочитая иной агрессивный жест – руки на бедрах (рис. 8.41).



Рис. 8.40

Не следует путать захват кисти кистью с захватом запястья (рис. 8.39), что демонстрирует разочарование и попытку справиться со своими чувствами. В этом случае кисть охватывает запястье другой руки очень плотно, как бы в попытке удержать её от предполагаемого нанесения удара.

При этом, чем выше располагается кисть захватывающей руки, тем выше степень раздражения человека. Мужчина, изображенный на рисунке 8.40, сдерживается с большим трудом, чем тот, который изображён на рисунке 8.39, поскольку его кисть поднялась почти что к самому плечу.



Рис. 8.41

По сути это тот тип жестов, которому соответствует выражение “возьмите себя в руки”. Посетитель или сотрудник, вынужденный подолгу ждать в приёмной грозного руководителя, скорее всего примет именно такую позу (рис. 8.39) в попытке справиться с нервозностью. Если же принять другую позу (рис. 8.40), то вы сразу же почувствуете уверенность в себе и сможете успокоиться перед ответственными переговорами.

8.10. Демонстрация больших пальцев.

Большие пальцы в хиромантии говорят о силе характера, и их невербальное использование подтверждает это.



Рис. 8.42

Они демонстрируют превосходство, доминирование, даже агрессию (рис. 8.42), хотя обычно это вторичный сигнал (является частью совокупности жестов). В целом это позитивный сигнал, характерный для уверенного в себе менеджера, пользующегося им в присутствии подчиненных. Ухажёр (ловелас) бессознательно прибегнет к нему в присутствии своей избранницы. Если человек одет дорого и престижно, то этот жест только

подчеркнет его уверенность и властность. Характерно, что те, кто одет в новую дорогую одежду, гораздо чаще демонстрируют большие пальцы, чем скромно одетые, чья одежда потрепана или давно вышла из моды.

С помощью больших пальцев демонстрация превосходства становится ещё более очевидной, если человек при этом говорит совершенно обратное, что свидетельствует, в первую очередь, о неискренности и даже самовлюблённости (самолюбовании). Например, адвокат перед присяжными тихим голосом говорит:



Рис. 8.43

“По моему скромному мнению, господа присяжные...” – но в то же время демонстрирует большие пальцы в доминирующем жесте и откидывает голову назад, глядя на окружающих свысока (рис. 8.42). Другое дело если он подойдет к присяжным так, чтобы одна нога находилась впереди, раскрыв руки ладонями вверх, наклонившись вперед. Так он покажет присяжным, что заранее подчиняется их решению, что он человек открытый и скромный.



Рис. 8.44

Большие пальцы демонстрируют и при помощи карманов, порой даже задних (рис. 8.43), в безуспешной попытке скрыть стремление к доминированию. Доминирующие, агрессивные женщины также используют этот жест (рис. 8.44). В дополнение к этому агрессивные натуры часто переступают с пяток на носки, чтобы создать впечатление более высокого роста.

Скрещенные руки с большими пальцами, направленными



Рис. 8.45



Рис. 8.46

вверх (рис. 8.45) – это ещё один способ продемонстрировать превосходство, хотя он и имеет двойственное значение: оборонительная позиция или негативное отношение (скрещенные руки) и превосходство (демонстрация больших пальцев). Занявший такую позу человек, обычно жестикулирует большими пальцами (если сидит) и переступает с пяток на носки (если стоит). Это может быть сигналом насмешки, унижения или

неуважения, если большим пальцем указывают на кого-либо (рис. 8.46).

8.11. Обман, сомнение, ложь.



Рис. 8.47

Распознавание невербальных сигналов обмана может быть вам очень полезно. Итак, какие же сигналы посылают обманщики? Как определить, что кто-то говорит неправду?

Одним из наиболее популярных символов обмана является изображение трех мудрых обезьянок, которые “не видят, не слышат и не говорят” (рис. 8.47). Руки, поднесенные к лицу – это основной жест, связанный с обманом (рис. 8.48).



Рис. 8.48

Другими словами, когда мы видим, слышим или говорим неправду, мы инстинктивно пытаемся прикрыть рот, глаза или уши руками. Однако, если кто-то поднёс руку к лицу, это не обязательно означает, что человек лжет. Просто такую возможность исключить нельзя. Необходимы

дополнительные наблюдения за другими жестами, которые могут подтвердить или опровергнуть ваши опасения:

- Рука, поднесенная ко рту – это наиболее очевидный жест обмана – рука прикрывает рот, большой палец упирается в щеку, словно мозг отдал бессознательный приказ не позволить лживым словам вырваться на свободу. Иногда человек может прикрыть рот несколькими пальцами или сжатым кулаком, но значение жеста от этого не меняется.
- Иногда, в попытке замаскировать этот жест, некоторые люди начинают притворно покашливать). Если этот жест человек использует в процессе речи – он заведомо говорит неправду.
- Если же он прикрывает рот рукой, слушая вас, значит, он почувствовал, что неправду говорите вы! Во время публичного выступления для выступающего не может быть ничего более неприятного, чем заметить что его слушатели прикрывают рот руками (рис. 8.48).

- В сущности, жест, когда рука касается носа, является усложненным вариантом прикрывания рта. Человек может слегка потирать верхнюю губу или быстро, почти неумовимо коснуться кончика носа. Некоторые женщины слегка поколачивают по кончику носа, стараясь не испортить макияж (рис. 8.49).



Рис. 8.49

Потирание века – “Ничего не вижу!” – провозгласила мудрая обезьянка. Потирание века – это попытка мозга блокировать визуальное восприятие обмана, сомнения или лжи, либо избежать взгляда в глаза человеку, которого вы обманываете (рис. 8.50). Мужчины обычно начинают энергично тереть глаза, а если ложь серьезная, то они избегают смотреть в глаза собеседнику, смотрят в пол или в сторону. Женщинам



Рис. 8.50

свойственно лёгкое потирание нижнего века, и если она не хочет смотреть в глаза своему собеседнику, то скорее всего станет смотреть на потолок.

“Ложь сквозь зубы” – широко распространенное выражение. Под ним понимается совокупность жестов: стиснутые зубы, фальшивая улыбка, потирание века и отведенный в сторону взгляд.

Жест потирания уха говорит о попытке слушателя отгородить себя от явной лжи. Человек может прикрыть ухо рукой, почесывать его или тереть мочку (рис. 8.51).



Рис. 8.51

Это более изощренная взрослая версия детского зажимания ушей ладонями. Другие варианты этого жеста – потирание обратной стороны уха, вращение в ушной раковине кончиком указательного пальца, потягивание мочки или заворачивание ушной раковины с закрытием слухового отверстия. Этот жест свидетельствует о том, что человек уже услышал достаточно или хочет что-то сказать вам.

Ещё один жест – указательный палец доминирующей руки (той, которой человек пишет) начинает почесывать

шею непосредственно под ухом или всю боковую сторону шеи 4-5 раз



Рис. 8.52



Рис. 8.53

(рис. 8.52).

Дэсмонд Моррис заметил, что неправда приводит к раздражению нежных лицевых и шейных тканей, поэтому почёсывание и потирание призвано устранить неприятные ощущения. Это объясняет такой жест, как оттягивание воротника (рис. 8.53). К нему прибегают как те, кто говорит ложь, так и те, кто чувствует, что их обманывают. Ложь также вызывает повышенное потоотделение, особенно если обманщик подозревает, что его раскусили. Если человек сердит или подавлен, он пытается оттянуть воротник, чтобы воздух свободно циркулировал вокруг шеи.



Рис. 8.54

Человек берёт пальцы в рот, когда находится под давлением (попытка "вернуться" к забытому детскому ощущению безопасности (когда ребёнок сосал материнскую грудь)). Став же взрослым, он заменяет привычку сосать палец на привычку курить сигареты или трубку, грызть ручку или карандаш и т.п. Таким образом, палец, положенный в рот, свидетельствует о сильной внутренней потребности в поддержке и одобрении (рис. 8.54).

8.12. Скука.



Рис. 8.55

Когда слушатель начинает поддерживать голову рукой, значит, он заскучал. Человек вынужден подпирает щеку, чтобы окончательно не заснуть. Степень скуки определяется по величине давления головы на подпирающую руку. Если голова полностью легла на ладонь, значит, скука достигла своего апогея (рис. 8.55).

Постукивание пальцами по столу или носком ноги по полу ошибочно истолковывается как сигнал скуки, но на самом деле это говорит о нетерпении или раздражении.

Заскучавшего слушателя следует вовлечь в процесс дискуссии, иначе он может негативно повлиять на остальную аудиторию. Если же слушатели разделились на 2 группы: тех, кто подпирает голову руками, и тех, кто нетерпеливо постукивает пальцами – выступающему пора заканчивать.

8.13. Жесты оценки.



Рис. 8.56



Рис. 8.57

Человек подпирает щеку закрытой ладонью – он вас оценивает. При этом указательный палец часто бывает направлен вверх (рис. 8.56). Если же человек потерял интерес к вашим словам (но хочет казаться вежливым) его поза начнет трансформироваться, приближаясь к той, что изображена на рисунке 8.57.

Когда указательный палец расположен вертикально, а большой упирается в подбородок, значит, слушатель настроен критически либо к самому выступающему, либо к его словам. В такой позе слушатель может потирать или оттягивать указательным пальцем нижнее веко, что говорит об усилении негативного отношения.



Рис. 8.58



Рис. 8.59

Другой жест в этой позе – поглаживание подбородка большим пальцем (рис. 8.58) демонстрирующий задумчивость (поиск решения). Это же демонстрируется на рисунке 8.59.

На рисунке 8.59 мы видим оценочный жест – рука, поднесенная к подбородку, которая может его поглаживать. Человек оценивает полученное предложение и одновременно принимает решение. Если слушатель начал терять интерес к разговору, то его голова начинает опираться на руку. На рисунке 8.60 мы видим оценочный жест, но, поскольку большой палец подпирает начавшую опускаться голову, можно сделать вывод о том, что слушатель не заинтересован в предмете разговора.



Рис. 8.60



Рис. 8.61



Рис. 8.62

Потираание и похлопывание по голове. Усиленной версией оттягивания воротника может служить жест, при котором человек потирает ладонью

затылок и шею. Это можно расшифровать словами: “Как мне всё это надоело!” (рис. 8.61). Если при этом человек говорит неправду, то он избегает вашего взгляда и смотрит вниз. Этот же жест может служить сигналом раздражения и гнева на свою забывчивость, особенно если человек сначала с размаха хлопает себя по шее или по лбу, а затем начинает её (шею) энергично растирать (рис. 8.62).

8.14. Использование скрещенных рук.

Скрыться за барьером – естественное действие человека, желающего защитить себя. Вспомните своё детство – вы инстинктивно прятались за стулом, под столом, в конце концов за “материнской юбкой”.



Рис. 8.63

Повзрослев, подросток (демонстрируя свою “взрослость”) уже не прячется за шкаф, а плотно скрещивает руки на груди, иногда при этом он ещё и скрещивает ноги.

Скрещенные руки на груди – это своеобразный барьер, защищающий от возникшей (и возникающей) угрозы или неприятных обстоятельств – т.е. человек ощущает угрозу своей безопасности (рис. 8.63). Исследования показали, что человек, слушающий лекции в позе со скрещенными руками (демонстрация критического отношения к лектору), усваивает материал на 30-40 % хуже. Таким образом, эта поза характеризуется попыткой “спрятаться” от нежелательной информации.



Рис. 8.64

Стандартное скрещивание рук (рис. 8.64) – это универсальный жест, свидетельствующий об оборонительном или негативном отношении ко всему на свете. Такая поза свойственна человеку, находящемуся среди незнакомых людей на общественном мероприятии, в очереди, в кафетерии, лифте или в любом другом месте, где он не чувствует себя в безопасности.

Если собеседник не только скрестил руки на груди, а при этом ещё и сжал кулаки, это усиливает оборонительную позицию повышенной враждебностью (рис. 8.64).

Совокупность этих жестов в сочетании со стиснутыми зубами и покрасневшими щеками свидетельствует о том, что очень скоро может последовать серьезная вербальная или даже физическая атака (скорее применяйте жесты покорности – например, руку, повернутую ладонью вверх.).



Рис. 8.65



Рис. 8.66

Обхват предплечий. Человек не только скрещивает руки, но и плотно охватывает кистями предплечья (рис. 8.65). Это усиливает стандартную позу и свидетельствует о нежелании размыкать руки ни под каким предлогом.

Такая поза характерна для людей, ожидающих приема у врача (чаще всего, дантиста), или для тех, кто впервые решил полететь самолетом и с тревогой ожидает взлета. Это положение свидетельствует о сильном желании погасить негативные эмоции.

Социальный статус человека также влияет на характер скрещивания рук. Человек, чувствуя свое превосходство, может проявить его, и не обхватывая предплечья и не нуждаясь в оборонительной позе (в силу своей доминантности), при этом большие пальцы направлены вверх (рис. 8.66).



Рис. 8.67



Рис. 8.68

Усовершенствованный (более деликатный) жест – т.н. частичный барьер. Эта поза характеризуется следующим: одна рука протянута таким образом, чтобы коснуться или обхватить другую как показано на рисунке 8.67.

Частичный барьер можно заметить на встречах, где присутствует новичок, чувствующий себя неуверенно с незнакомыми людьми и пытающийся это скрыть. Еще один популярный вариант частичного барьера – это привычка держать самого себя за руки (рис. 8.68). Поза, характерная для тех, кто стоит перед группой людей, принимая какую-либо награду или произнося речь. Считается, что такая поза дает человеку ощущение эмоциональной безопасности.



Рис. 8.69



Рис. 8.70

Замаскированное скрещивание рук – это более изощренная форма жестов, свойственная людям, которым постоянно приходится быть на виду (политики, агенты по продажам, телеведущие) – словом, те, кто хочет скрыть свою нервозность или неуверенность. При этом одна рука протянута так, чтобы коснуться другой, касаясь сумочки, браслета, часов, запонки, пуговицы на манжете или какого-либо другого предмета, располагающегося поблизости (рис. 8.69).

Женщины используют менее очевидные формы замаскированного барьера, потому что у них обычно бывают в руках какие-нибудь предметы – сумочки или букеты цветов, которые прекрасно скрывают нервозность (рис. 8.70).

8.15. Ноги в качестве “барьера”.



Рис. 8.71

Стандартной считается поза, когда одна нога закинута на другую (правую на левую). Её можно истолковывать как выражение нервозности (рис. 8.71), оборонительной позиции или сдержанности, “закрытости”. Эту же позу также следует рассматривать в контексте и в совокупности с другими жестами. Например, люди часто сидят в такой позе во время лекций или долгое время проводя в неудобном кресле (если человек замерз, то он тоже инстинктивно займет такую позу).



Рис. 8.72



Рис. 8.73



Рис. 8.74

Если скрещенные ноги сочетаются со скрещенными руками (рис. 8.72), то человек, принявший эту позу, явно хочет уклониться от беседы. Эта поза также распространена среди женщин большинства стран мира. Таким образом они высказывают своё неодобрение мужьям или приятелям.

Поза со скрещенными ногами – “замок”. Если человек скрещивает ноги подобным образом, значит, он настроен соревновательно и негативно (рис. 8.73). Она очень распространена в США, особенно среди мужчин, в которых силен дух соперничества.

Поэтому очень трудно определить настроение американца (в этой позе), но если её принимает британец, то его настроение становится совершенно очевидным (боязнь неприятностей).

Позиция, показанная на рисунке 8.73. говорит об негативном отношении и готовности вступить в конфронтацию. Американскую позу часто принимают женщины, которые носят брюки или джинсы.

Поза “замок” с фиксацией закинутой ноги руками свойственна людям, которые имеют определенную точку зрения, которую они не готовы в процессе дискуссии изменить (рис. 8.74). Эта поза свидетельствует об упрямстве и уверенности в своём превосходстве. Чтобы сломить

сопротивление такого человека, потребуется нестандартный подход и довольно продолжительное время.



Рис. 8.75



Рис. 8.76



Рис. 8.77

Скрещивание ног в положении стоя. Иногда на совещании или приеме небольшие группы людей, стоят со скрещенными руками и ногами (рис. 8.75 8.76). Характерно, что они

стоят гораздо дальше друг от друга, чем все остальные, они одеты в пиджаки или костюмы, застегнутыми на все пуговицы в отличие от других, находящихся в открытой позиции (рис. 8.77). Такую позу часто занимают люди, очутившиеся в незнакомом обществе. Их поза выдает, что в глубине души они не чувствуют себя спокойно и уверенно (рис. 8.78).

При оценке этих жестов следует быть очень внимательными, так как иногда они свойственны человеку, просто замерзающему.



Рис. 8.78



Рис. 8.79

Поза со скрещенными щиколотками. Скрещивание щиколоток, также как и рук или ног говорит о негативном или оборонительном настроении собеседника и его желании справиться со своими эмоциями. Если эту позу изберет мужчина, то чаще всего он сожмет кулаки, положив руки

на колени, или изо всех сил вцепится в подлокотники кресла (рис. 8.79.). Женщины ведут себя несколько иначе: они сводят колени, ноги либо стоят прямо, либо несколько отведены в сторону,



Рис. 8.80

руки лежат на коленях параллельно или одна располагается поверх другой (рис. 8.80.). Когда человек скрещивает щиколотки, он, говоря фигурально “закусывает губу”. Эта поза говорит о негативном отношении, отрицательных эмоциях, страхе и нервозности.

8.16. Другие жесты (позы) и движения.



Рис. 8.81

Верхом на стуле. Щит веками оборонял мужчин от вражеских стрел и копий. Современный человек использует для этих целей доступные предметы, но его поведение носит тот же защитный характер, что и у его давних предков. Он стремится защититься от физического или словесного нападения и становится за створкой ворот, за дверью, забором, столом, дверцей машины или садится на стул верхом (рис. 8.81). Спинка стула представляет собой своеобразный щит, защищающий его тело и превращающий человека в агрессивного доминирующего воина. Такие “наездники” – это доминирующие личности, которые пытаются установить контроль над окружающими. Спинка стула “обещает” хорошую защиту от “нападков” других членов группы. Такие люди обычно очень предусмотрительны и умеют занять излюбленную позу почти незаметно для окружающих.

Самый легкий способ обезоружить “наездника” – это встать или сесть за его спиной. Попытаться убедить такого человека, особенно если он постоянно вертится на своем стуле, практически невозможно. Постарайтесь усадить его на обычный стул с подлокотниками, чтобы он не мог усесться в своей излюбленной позе.



Рис. 8.82

Собирание воображаемых ворсинок. Если собеседник не одобряет мнение или отношение окружающих, но не решается высказать свою точку зрения, то он может производить так называемые жесты “вытеснения” – например, собирание воображаемых ворсинок с одежды (рис. 8.82). При этом человек отворачивается от окружающих, опускает глаза и совершает эти мелкие, несущественные движения, как бы собирая ворсинки – это наиболее распространенный сигнал неодобрения – ему не нравятся ваши слова или действия, хотя вербально он может высказывать полное одобрение и согласие.

Движения головой. Основных движений два – это кивок и покачивание. Кивок обычно является позитивным

жестом согласия или подтверждения. Покачивание же головой означает отрицание.



Рис. 8.83



Рис. 8.84

Существуют три новых положения головы. Первое – это когда голова расположена прямо (рис. 8.83). Такое положение свойственно человеку, нейтрально относящемуся к услышанному. Голова обычно остается неподвижной, лишь порой человек может слегка кивать. При таком положении собеседник часто использует оценочные жесты, связанные с поднесением руки к лицу.

Когда голова склоняется на одну сторону, значит, собеседник заинтересован в разговоре (рис. 8.84). Женщины часто выражают подобным образом заинтересованность в мужчине. Когда с вами говорят другие люди, вам стоит всего лишь склонить голову набок и слегка кивнуть, чтобы собеседник почувствовал к вам непреодолимое расположение.



Рис. 8.85

Когда голова наклонена вниз, это говорит о негативном отношении, даже о предубеждении (рис. 8.85).

Группы критических жестов обычно сопровождаются опущенной головой (человек “набычился”). Если вам не удастся заставить собеседника поднять голову или склонить ее набок, то у вас могут возникнуть серьезные проблемы в общении.

Руки, заложенные за голову. Этот жест типичен для бухгалтеров, адвокатов, менеджеров по продажам, управляющих банками – словом, тех, кто чувствует себя уверенно, доминирует или ощущает свое превосходство над окружающими. Этот жест свойствен всезнайкам, поэтому он так раздражает других людей. Адвокаты часто используют его в своей среде, чтобы показать, насколько они компетентны (рис. 8.86). Человек, не только заложил руки за голову, но и сложил ноги в замок. Это говорит о том, что он не только ощущает свое превосходство, но и собирается его утверждать.



Рис. 8.86



Рис. 8.87

Если ваш собеседник заложил руки за голову и вам это не нравится, вы можете невербально “сбить с него спесь”, приняв ту же позу. Посмотрите на двух адвокатов, которые копируют жесты друг друга (рис. 8.87),

чтобы продемонстрировать равенство и согласие.

Жесты агрессивности и готовности. Представим себе картину: ребёнок хочет самоутвердиться в споре со старшим братом, спортсмен ожидает начала соревнований, боксёр в раздевалке ждёт удара гонга...



Рис. 8.88

В любой из указанных ситуаций он положит руки на бедра, так как это один из наиболее распространенных агрессивных жестов, используемых в общении. Некоторые считают этот жест знаком готовности (что может быть правильным в определенном контексте). Такая поза свойственна также человеку, привыкшему всегда добиваться поставленных целей и готовому “ответить” на возражения окружающих. В обоих случаях человек готов к определенным действиям, но в этих действиях он остается агрессивным. Мужчины часто используют этот жест в присутствии женщин, чтобы продемонстрировать свои мужские, доминирующие качества, в то же время этот жест – своего рода невербальный вызов, брошенный другим мужчинам, вторгшимся на их “территорию”. Верно истолковать отношение человека, принявшего подобную позу помогут некоторые вспомогательные жесты. Например, застегнутый пиджак – это знак агрессивного настроения. Если же пиджак расстегнут и откинут назад, как на рисунке 8.88 – то налицо неприкрытая агрессия, в сочетании с бесстрашием. Эта поза может быть усилена широко расставленными ногами и (или) сжатыми кулаками.

Совокупность жестов агрессивной готовности используется при демонстрации одежды, предназначенной для современной, агрессивной, предприимчивой женщины (на бедре может располагаться только одна рука, а вторая в это время выполнять какой-нибудь другой жест (рис. 8.89)).



Рис. 8.89



Рис. 8.90

Демонстрация готовности в положении сидя – один из наиболее важных жестов, которые должен уметь распознавать человек, ведущий переговоры (рис. 8.90). Например, потенциальный покупатель принял такую позу в конце презентации и если до этого момента беседа шла позитивно – можно смело предложить покупателю сделать заказ. При заключении страховых сделок, если жесты готовности сочетаются с прикосновением к щеке (принятие решения), то клиент соглашается купить страховку. Наоборот, если ближе к концу обсуждения клиент скрещивает на груди руки (сразу после прикосновения к щеке), убедить такого человека совершить покупку практически невозможно.

Умение распознавать настроение клиента по его позе и жестам поможет вам успешно завершить переговоры к взаимовыгодному финалу.



Рис. 8.91



Рис. 8.92

Стартовые жесты. Жестом готовности (сигналом) о желании завершить встречу или беседу, является наклон вперед, при котором обе руки находятся на коленях (рис. 8.91) или обхватывают края сиденья (рис. 8.92). Если в процессе беседы вы заметили, что собеседник принял подобную позу, с вашей стороны самым рациональным было бы свернуть разговор. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контроль за ситуацией с перспективой последующих встреч.



Рис. 8.93



Рис. 8.94

Сексуальная агрессивность. Большие пальцы, заткнутые за ремень или заложенные в карманы, – это явный жест сексуальной агрессивности, мужественности. Это наиболее распространенный жест, используемый в фильмах-вестернах, чтобы продемонстрировать зрителям мужественность их любимого героя (рис. 8.93). Предплечья находятся в положении готовности, а кисти являются главными сигналами, поскольку пальцы

подчеркивают область половых органов. Мужчины используют этот жест, чтобы застолбить свою территорию или показать другим мужчинам свое бесстрашие. Если этот жест используется по отношению к женщине, то как бы означает: "Я мужчина, и я могу тебя подчинить!". Этот жест в сочетании с выразительным взглядом и выставленной вперед ногой безошибочно распознаются любой женщиной. Женщины, которые носят джинсы или брюки, в последнее время также стали прибегать к этой позе (рис. 8.94). Если же они одеты в платье или что-то подобное, то они закладывают один большой палец за пояс или в карман.



Рис. 8.95

Агрессивность между мужчинами. На рисунке 8.95 демонстрируется как мужчины оценивают друг друга, используя характерный жест: руки на бедрах, большие пальцы заложены за ремень, они стоят боком друг к другу, а ноги не напряжены.

Вывод: Они бессознательно оценивают друг друга, столкновение маловероятно.



Рис. 8.96

Их беседа может идти вполне дружески, но атмосферы полного доверия все же не возникнет до тех пор пока они не снимут руки с бедер и не продемонстрируют раскрытые ладони. Если ноги останутся широко расставлены, а большие пальцы рук засунуты за ремень – вот-вот начнется серьезный конфликт! (рис. 8.96).

8.17. Сигналы (жесты) с помощью глаз.

Исследования показывают, что информация, поступающая в человеческий мозг, распределяется следующим образом: 87 процентов идет через глаза, 9 – через уши и 4 процента – через остальные органы чувств. Если, к примеру, человек во время разговора смотрит на предложенные ему рисунки и схемы, он воспринимает не более 9 процентов сказанного, если эти слова не связаны непосредственно с тем, что находится перед его глазами.

Если ваши слова связаны с визуальным рядом, то он воспримет уже 25-30 % сказанного.



Рис. 8.97 “Она просто испепелила его взглядом”, или “У нее глаза ребенка”, или “Его глазки забежали”, или “У нее завлекающий взгляд”, или “Его глаза подозрительно заблестели”, или “У него дурной глаз”, глаза – “зеркало души” и т.п., прочно поселились в нашем языке.

Когда мы используем их, то бессознательно оцениваем размер зрачка и движения глаз другого человека. Общеизвестно, что глаза могут очень многое рассказать о человеке и стать одним из самых надёжных сигналов в процессе общения, так как зрачки движутся совершенно независимо от воли человека. Если человек возбужден, то зрачки его расширяются (то же самое происходит при недостаточном освещении (рис. 8.98)). Они могут стать в четыре раза больше своего нормального размера. И наоборот, если человек настроен негативно, раздражен или рассержен, то его зрачки резко сужаются (“змеиный взгляд”) (рис. 8.97).



Рис. 8.98

Восторг, удивление, влюбленность, желание привлечь к себе внимание и т.п. – все эти чувства проявляются сильным расширением зрачков (иногда в 2-4 раза) (рис. 8.98).

Нечестный человек или человек, желающий скрыть от Вас важную информацию, пытается не смотреть в глаза (контакт взглядом менее одной трети времени разговора). Если он продолжается более $\frac{2}{3}$ времени то: либо ваш собеседник находит вас интересным и привлекательным человеком (тогда зрачки расширяются), либо он, наоборот, относится к вам враждебно (зрачки сузятся до размеров булавочной головки). Неудивительно, что нервный, застенчивый человек, чей взгляд постоянно бегаёт и встречается со взглядом собеседника лишь вскользь (менее чем 30 % времени беседы), вызывает мало доверия. Отправляясь на деловые переговоры, не надевайте темных очков, так как они могут вызвать у вашего партнера

неприятное ощущение, что его рассматривают в упор или сознательно прячут от него взгляд.

Продолжительность взгляда на собеседника определяется и национальными традициями. На юге Европы "долгий" взгляд может показаться оскорбительным. Японцы в процессе разговора предпочитают деликатно смотреть на шею собеседника, а не в лицо и т.п.

Не менее важное значение имеет «географическая» зона лица и тела, на которую направлен взгляд. Это также очень сильно влияет на процесс переговоров.



Рис. 8.101

Деловой взгляд. Когда вы ведете деловые переговоры, представьте себе, что на лице собеседника начерчен своеобразный треугольник. Сосредоточив свой взгляд внутри этой зоны, вы произведете впечатление человека серьезного (рис. 8.101). Ваш партнер почувствует, что вы ответственны и надежны. Если ваш взгляд не будет опускаться ниже уровня глаз собеседника, вы сможете держать ход беседы под контролем.



Рис. 8.102

Неформальный взгляд. Когда взгляд собеседника опускается ниже уровня глаз партнера, возникает дружеская атмосфера. Во время неформального общения на лице собеседника также нужно выделить треугольную зону. В этом случае она располагается между глазами и ртом собеседника (рис. 8.102).

Интимный взгляд. В этом случае взгляд может скользить по лицу собеседника, опускаться на подбородок и другие части тела (рис. 8.103).



Рис. 8.103



Рис. 8.99

При близком контакте этот треугольник может растянуться до груди, а если люди стоят далеко друг от друга, то опуститься до уровня половых органов. Мужчины и женщины используют такой взгляд, чтобы демонстрировать свою заинтересованность друг в друге. Если человек заинтересован в вас, то он "вернет" вам такой же взгляд (рис. 8.99).

Взгляд искоса. Так смотрят люди, которые либо сильно заинтересованы в вас, либо настроены враждебно. Если при этом собеседник высоко поднимает брови или улыбаются – он явно заинтересован. Это сигнал ухаживания (рис. 8.100). Если же наоборот, брови нахмурены и сведены на переносице, а уголки рта опущены, то человек относится к вам с подозрением, враждебно или критически.



Рис. 8.100

Опущенные веки. Если человек, с которым мы разговариваем, опускает веки, на секунду и более – это действует на вас раздражающе. Жест этот возникает совершенно произвольно. Человек как бы пытается исключить вас из



Рис. 8.104

поля своего зрения, потому что ему стало с вами скучно и неинтересно, а возможно, он почувствовал своё превосходство (рис. 8.104). Высшая степень “отключения” – когда человек вообще не открывает глаз или засыпает (что случается крайне редко). Наоборот, опускание век в сочетании с кивком головы, означает полное согласие.

Если человек ощущает своё превосходство, то опущенные веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом (человек “задрал нос”). Если вы заметили подобный “блок” во время беседы – это означает, что выбранный вами подход вызывает у собеседника негативную реакцию.



Рис. 8.105



Рис. 8.106

Чтобы установить полный контроль над взглядом собеседника, используйте ручку или указку, чтобы указывать на что-то и в то же время рассказывать об этом (рис. 8.105). Если же вам больше не нужно, чтобы человек смотрел в том же направлении, поднимите ручку на уровень глаз собеседника (рис. 8.106). Человек как загипнотизированный поднимет голову и встретиться с вами взглядом (и запомнит сказанное).

8.18. Сигналы (жесты) ухаживания.

Успех, которого люди добиваются в отношениях с представителями противоположного пола, как правило, связан с их способностью посылать и распознавать сигналы ухаживания. Женщины более чувствительны, чем мужчины в распознавании невербальных сигналов такого рода.



Рис. 8.107

Жесты ухаживания у мужчин. Как и самцы большинства животных, мужчины в присутствии женщин начинают прихорашиваться. Они начинают притрагиваться к шее, поправлять галстук (рис. 8.107). Если мужчина не носит галстука, то может разглаживать воротничок или стряхивать воображаемую пыль с плеча, поправлять запонки, рубашку, пиджак и другие предметы одежды. Он может начать причесываться, чтобы сделать себя более привлекательным.

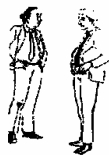


Рис. 8.95



Рис. 8.96

Наиболее агрессивная сексуальная демонстрация – это большие пальцы, заложенные за ремень, и подчеркивание области половых органов (рис. 8.96). Мужчина может наклониться к женщине и выставить одну ногу в ее направлении, а также удерживать ее взгляд дольше, чем обычно. Если его намерения искренни, то зрачки обязательно расширятся. Мужчины часто стоят, положив руки на бедра (рис. 8.95), чтобы подчеркнуть свои физические размеры и продемонстрировать готовность вступить в контакт с женщиной.



Рис. 8.108

Жесты и сигналы ухаживания у женщин. Женщины используют те же жесты прихорашивания, что и мужчины (рис. 8.108). Они касаются волос, поправляют одежду, кладут одну или обе руки на бедра, наклоняются к мужчине, выставляют ногу в его направлении, используют интимный взгляд и продолжительный визуальный контакт, закладывание больших пальцев за ремень. Хотя это и мужской агрессивный жест, но

женщины слегка изменили его: они закладывают за ремень, в карман или в сумочку только один палец.

Сексуальный интерес также приводит к расширению зрачков и покраснению щек.



Рис. 8.109



Рис. 8.110

Встряхивание головой. Женщина встряхивает головой, чтобы волосы рассыпались по плечам или открыли лицо. Этим жестом Пользуются даже женщины с короткими волосами (рис. 8.109, рис. 8.110).

Демонстрация запястий. Заинтересованная в мужчине женщина обычно демонстрирует ему нежную кожу своих запястий. Зона запястья всегда считалась наиболее эротичной областью тела. Во время разговора женщина оставляет ладони в поле зрения потенциального партнера. Те, кто курят сигары или сигареты, используют их (рис. 8.99), так как в процессе курения очень легко продемонстрировать ладони и запястья.



Рис. 8.99

Покачивание бёдрами в процессе ходьбы – часто используемый женщинами сигнал с целью привлечения внимания мужчин.

Взгляд искоса – женщина слегка опускает веки, немного наклоняет голову и задерживает свой взгляд на мужчине (пока он не заметит!) – затем быстро его отводит. Сознание того, что его заинтересованно разглядывают, оказывает на мужчину неизгладимое впечатление. Приём чаще всего используемый кокетливыми женщинами, особенно из-за приподнятого плеча.

Полуоткрытый рот и влажные губы придают женщине взволнованный вид, что льстит самолюбию мужчины. Такими же сигналами является яркая губная помада, “задумчивое” поглаживание сигареты, ножки бокала (или другого предмета).

Скрещивание ног у женщин. Мужчины часто сидят, широко расставив ноги, проявляя свою агрессивность. Женщины, наоборот – сидя скрещивают ноги, как бы защищая себя. В процессе ухаживания женщины используют три основные позы со скрещенными ногами.

Первая – это согнутое колено (рис. 8.109). В такой позе женщина сгибает одну ногу и садится на нее. Колено обычно направлено, в сторону заинтересовавшего ее мужчины.



Рис. 8.111

Поигрывание туфелькой (рис. 8.111) также говорит о заинтересованности женщины.

Переплетение ног (рис. 8.110) – это наиболее привлекательная манера сидеть. Этим жестом женщины пользуются совершенно сознательно для того, чтобы привлечь внимание мужчины.

Женщины используют множество других сигналов и жестов. Они могут медленно скрещивать и раздвигать ноги перед мужчиной, слегка поглаживать бедра и т.д. и т.п.

Во всех случаях “выдаёт” женщину более низкий (чем обычно) грудной голос.

8.19. Сигналы с помощью различных предметов.

Жесты, связанные с курением. Курение – это конечно привычка, но и внешнее проявление внутреннего беспокойства или конфликта. Это одно из действий замещения, которое люди нашего сумасшедшего мира используют для того, чтобы снять напряжение, возникающее в результате деловых и (или) неформальных контактов. Курильщик скрывает свою тревогу сигаретой, тогда как те, кто не курят, выполняют другие движения – причёсываются, покусывают ногти, постукивают пальцами, притоптывают, расправляют манжеты, снимают и снова надевают кольца, играют концом галстука. По всем этим жестам нетрудно угадать их напряжённость и страх. При этом курильщик, демонстрирующий уверенность, своё превосходство, выпускает дым вверх (рис. 8.113., а неуверенный – вниз (рис. 8.114).



Рис. 8.113



Рис. 8.114

Курение трубки. Курильщики трубок имеют собственные ритуалы. Они могут прочищать свою трубку, раскуривать ее, выколачивать, набивать, упаковывать и продувать. Все эти действия

помогают снять напряжение, возникшее в результате дискомфорта. Курильщики трубок обычно принимают решения довольно долго, дольше тех, кто курит сигареты или не курит вообще. Такие решения как правило, хорошо взвешены. Ритуалы, связанные с трубкой, обычно прodelьваются во время самых напряжённых моментов переговоров. Один из приёмов снятия напряжения – ритуал совместного курения (своеобразная “трубка мира”).

Курение сигарет. Как и курение трубки, курение сигарет – это демонстрация внутреннего напряжения. Этот процесс дает человеку время успокоиться. Но те, кто курит сигареты, обычно принимают решения быстрее, чем любители трубки. Ритуал, связанный с сигаретой, включает в себя постукивание, разминание, прикуривание, покручивание, размахивание и несколько других минижестов, которые выдают более сильное, чем обычно, внутреннее напряжение курильщика.

Сигары чаще всего используются для демонстрации превосходства, так как они довольно велики и дорого стоят. Руководители, занимающие высокое положение, иногда курят сигары для того, чтобы отметить победу или какое-либо другое достижение: рождение ребенка, свадьбу, заключение крупной сделки или выигрыш в лотерею. Характерно, что дым, выдыхаемый курильщиками сигар, обычно направлен вверх (дополнительная демонстрация уверенности и превосходства).

Жесты, свойственные всем курильщикам. Постоянное постукивание сигарой или сигаретой о край пепельницы показывает, что курильщик ощущает внутреннюю напряженность. Если курильщик закурил сигарету и внезапно (не докурив) погасил её – он принял решение завершить беседу. Наблюдение за курильщиком позволит вам перехватить инициативу и завершить беседу самому, сделав вид, что это была ваша идея.



Рис. 8.115

Жесты, связанные с очками. Одним из наиболее распространенных жестов, связанных с очками является покусывание одной из дужек (рис. 8.115). Помещение предметов в рот или приближение их к губам – это попытка человека обрести чувство безопасности и

уверенности. Следовательно, прикушенная дужка очков – это попытка получить поддержку или сочувствие. Ближе к концу напряжённых переговоров – это один из сигналов оттягивания принятия решения.

Способы затянуть время. Постоянное снятие очков и протирание стекол – один из способов выиграть время. Если вы попросили человека принять решение и заметили, что он начинает заниматься своими очками, лучше всего будет подождать в молчании.

Истинные намерения человека выдают жесты, которые следуют за жестом промедления. Например, если человек сразу же надевает очки снова, значит, он хочет разобраться в ситуации лучше. Если же он продолжает вертеть очки в руках, то скорее всего ему хочется побыстрее завершить разговор, не приняв окончательного решения.



Рис. 8.116

Взгляд поверх очков. Актёры часто использовали этот прием, чтобы показать критическое отношение своих героев, например директоров школ (рис. 8.116). Тот, на кого направлен такой взгляд, обычно чувствует себя виноватым или подвергнутым критике. Взгляд поверх очков – это очень распространенная ошибка, но она дорого обходится, так как собеседник реагирует на нее однозначно: настраивается негативно. Люди, носящие очки для чтения, должны снимать их перед тем, как что-нибудь сказать, и вновь надеть, когда пришло время слушать.

8.20. Жесты (сигналы) территориальности и собственности.

Человек прислоняется (прикасается) к предметам (или другим людям) для того, чтобы продемонстрировать свои притязания на них (демонстрация доминирования и превосходства, удовлетворения чувства обладания). Например, обладатель новой (престижной) автомашины фотографируется опираясь на неё или положив ногу на бампер, женщина берёт мужчину под руку, а влюблённые держат друг друга за руки, демонстрируя принадлежность друг другу. Бизнесмен в своём кабинете может положить

ноги на соседнее кресло или даже на стол (чисто американский жест).



Рис. 8.117

Очень легко вызвать негативные чувства у человека, если вы прикасаетесь или каким-либо иным способом воспользуетесь его собственностью без разрешения. Это же относится и к неразрешённому посягательству на его территорию. Будучи на чужой “территории” нельзя без ведома хозяина садиться в любое понравившееся кресло (оно может оказаться его любимым креслом), нельзя прислоняться к дверному косяку (посягательство на собственность), пользоваться другими предметами (телефон-факс, графин с водой и т.п.) из офиса (а ещё хуже – в доме) без позволения (настойчивого) на то хозяина.

В нормальной ситуации позу мужчины (рис. 8.117) можно расшифровать как открытую, расслабленную, демонстрирующую, что и кресло и пространство вокруг него (кабинет) принадлежат ему. Одновременно она (поза) свидетельствует и о том, что человек не затрудняет себя строгим соблюдением правил этикета. Подчинённый рассказывает о своих трудных обстоятельствах, он наклоняется вперёд, руки его лежат на коленях, лицо опущено, тон голоса неуверенный. Начальник вначале слушает спокойно, а затем вдруг откидывается назад и кладёт ногу на подлокотник кресла (одну или обе ноги), на стол (рис. 8.136). Налицо равнодушие и безразличие – проблемы подчинённого его совершенно не интересуют. Теперь представим себе, что в этот же кабинет войдёт человек, занимающий более высокое положение – маловероятно, что хозяин кабинета сохранит эту позу превосходства и собственности. Скорее всего он изберет другой вариант своей позы: поставит ноги на пол, прижмет ногу к ножке стола, чтобы сохранить ощущение собственности, а если социальный статус вошедшего очень высокий – энергично встанет и вытянется для приветствия.



Рис. 8.136

Эти жесты могут раздражать, если человек демонстрирует их во время переговоров. Человек просто обязан изменить позу, потому что, чем дольше он держит ноги на подлокотнике кресла или на

столе, тем дольше он сохраняет безразличное, враждебное отношение. Самый легкий способ заставить собеседника изменить позу – предложить ему нечто для него интересное, но до которого ему не дотянуться...

8.21. Копирование (жестов) и зеркальное отражение.



Рис. 8.118

Замечено, что когда дружески беседуют два человека, то их позы и сигналы, как правило копируют друг друга (рис. 8.118). Супруги, которые давно находятся в браке, очень часто ходят, говорят, сидят и двигаются одинаково. Шефлен же заметил, что посторонние люди стараются избегать одинаковых поз, демонстрируя свою индивидуальность. Копирование – это наиболее важный невербальный сигнал, который следует научиться замечать. Этим окружающие дают нам понять, что разделяют нашу точку зрения и что мы им симпатичны. И мы, в свою очередь, можем дать им понять, что они нам нравятся, просто копируя их жесты и движения.

Начальник, который хочет добиться полного взаимопонимания с подчинённым и создать благоприятную атмосферу, должен просто принять позу подчиненного.



Рис. 8.130



Рис. 8.131

Характерно, что подчиненный, стремясь добиться расположения начальника, бессознательно начинает копировать его жесты. Вы можете придать переговорам или личной беседе более позитивный характер, копируя позитивные жесты и движения собеседника. Вы сможете перевести собеседника в более спокойное и расслабленное состояние, поскольку он заметит, что вы понимаете и разделяете его точку зрения (рис. 8.130).

Повторим, что следует копировать только позитивные жесты собеседника. Представим себе, что молодой клерк придёт в кабинет своего начальника просить о повышении. Когда он войдет, начальник предложит ему сесть, а затем

займет позу превосходства (рис. 8.131), сложит ноги в замок (рис. 8.130) и откинется в кресле, чтобы показать подчиненному свое превосходство, доминирование и соревновательность. Что произойдет, если клерк скопирует движения начальника и при этом заговорит о прибавке к зарплате?

Такая техника применима лишь для того, чтобы осадить зарвавшегося человека, стремящегося получить контроль над ситуацией. Бухгалтеры, адвокаты и руководители часто занимают такую позу в присутствии тех, кого они считают в социальном плане ниже себя. Заняв ту же позу, вы можете смутить их, заставить изменить позу и перехватить инициативу.

Когда лидеры группы совершают определенные жесты и принимают какие-то позы, то остальные члены бессознательно копируют их. Лидеры, как правило, проходят в дверь первыми и садятся на край дивана или скамьи, а не в центре. Когда группа руководителей входит в кабинет, старший начальник обычно идет первым. Когда они рассаживаются за столом переговоров, он обычно садится во главе стола, как правило, дальше всех от входа. Если начальник сидит, заложив руки за голову (рис. 8.130), то подчиненные тоже копируют его позу.

8.22. Социальный статус и жесты.

Рост одного человека относительно другого исторически являлся средством установления отношений превосходства или подчинённости (рост ассоциировался с физической силой, бывшей в древние времена основным аргументом в установлении взаимоотношений между людьми). До сих пор в некоторых странах социальные классы делят на “высшие и низшие” (естественно теперь уже не по критерию роста или физической силы!).

Это нашло отражение и в ритуале приветствия – женщины при знакомстве с членами “высшего общества” приседают, а мужчины снимают шляпу и склоняют голову (чтобы казаться ниже).



Рис. 8.119

Не всегда высокий рост является преимуществом в общении с другими людьми. Например, вы едете в своей машине и вас останавливает полисмен за превышение скорости. Он подходит к вашей машине. Нормальная реакция водителя (и это требуют и правила дорожного движения) – остаться на месте, опустить боковое стекло и извиниться за превышение скорости, но ваше поведение только усугубит ситуацию, шансы остаться неоправданным ничтожно малы. Попробуйте поступить иначе. Немедленно выйдите из своей машины (покиньте свою территорию) и подойдите к патрульной машине – территории полисмена. Наклонитесь, чтобы показать, что вы ростом меньше полисмена. Убедите полисмена, что вы поступили непростительно безответственно, поблагодарите его за то, что он указал вам на ошибку и т.п. – словом, всячески принизьте свой социальный статус. Держите ладони на виду и дрожащим голосом попросите полисмена не выписывать штраф. Такой тип поведения убедит офицера, что вы не представляете для него угрозы (рис. 8.119). Он скорее всего выберет роль сурового отца – тогда вы отделаетесь выговором, предупреждением и, возможно, он не выпишет вам штраф.

Указатели. Замечено, что во время переговоров, когда один из участников решил завершить обсуждение или просто покинуть заседание, он непроизвольно поворачивается всем телом и направляет ноги к выходу. Заметив подобные сигналы во время личного общения, нужно срочно вовлечь собеседника в разговор и заинтересовать его. В противном случае вам остается только завершить беседу самому, чтобы сохранить контроль над ситуацией.



Рис. 8.120

Точно также поступайте в случае, когда ваш собеседник находится в движении (рис. 8.120), с тем чтобы он не покинул вас раньше, чем вы закончите разговор.

Углы и треугольники. Открытая позиция. Мы уже говорили о том, что физическое расстояние между людьми

связано с величиной личной зоны и степенью интимности их взаимоотношений.



Рис. 8.121

Угол, под которым люди располагают тело, также дает очень ценную невербальную информацию. Например, жители большинства англо-говорящих стран во время неформального общения стоят так, что их тела образуют прямой угол друг к другу (рис. 8.121). Это своеобразное невербальное приглашение третьему человеку присоединиться к их беседе, встав в этой точке (рис. 8.122). Мужчины, изображенные на рисунке 8.121, равны по социальному статусу, так как они стоят, практически в одинаковых позах, а направление их ног выдаёт объект их интереса.

Закрытая позиция. Когда два человека ведут частную (интимную) беседу, то угол образуемый их телами меняется от 90 градусов до нуля. Расстояние между такими людьми обычно меньше (закрытая позиция), чем в открытой (рис. 8.121).



Рис. 8.122

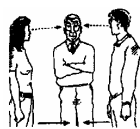


Рис. 8.123

Принятие (непринятие) третьего собеседника. Открытая или закрытая позиция используется для включения или исключения третьего лица из разговора. В открытой позиции (рис. 8.122) двое собеседников принимают в беседу третьего (девушку).

Если третий человек хочет присоединиться к двум собеседникам (находящимся в закрытой позиции), то он может считаться принятым, если оба собеседника повернутся к нему всем телом, формируя треугольник. Если собеседники только повернули к третьему головы (не меняя позиций тела) – присутствие третьего нежелательно (рис. 8.123).

Иногда разговор начинается тремя собеседниками в открытой позиции, но затем двое из них переходят в закрытую позицию (как бы исключая третьего). Такое изменение позиции должно послужить третьему участнику сигналом, что ему следует покинуть группу, чтобы избежать неловкости.



Рис. 8.124

Поворот тела в положении сидя. Скрещенные ноги, направленные в сторону собеседника, являются сигналом приятия и заинтересованности в этом человеке. Если он также заинтересован в вас, то сядет так же – направит скрещенные колени в сторону заинтересовавшего его собеседника (рис. 8.124). По мере того, как заинтересованность двух людей друг в друге будет нарастать, они непроизвольно начнут копировать жесты и движения друг друга, как показано на рисунке 8.130, затем перейдут в закрытую позицию, тем самым исключая из разговора остальных присутствующих.



Рис. 8.132

Открытые и закрытые позиции в положении сидя. Рассмотрим следующую ситуацию: вы должны поговорить с подчиненным, чья работа вас не удовлетворяет. Вы чувствуете, что должны задавать прямые вопросы, которые требуют прямых ответов. В то же время вы должны показать подчиненному, что вы понимаете его чувства, и время от времени соглашаться с его мыслями и действиями. Поскольку разговор проходит в вашем кабинете (вы – начальник), вы можете выйти из-за стола и сесть рядом с подчиненным (позиция сотрудничества) (рис. 8.133), но при этом вы будете сохранять контроль над ситуацией. Подчиненный должен сидеть на стуле без подлокотников, что заставит его совершать жесты и движения (по которым вы сможете лучше понять его настроение) (рис. 8.132). Вы должны сесть на вращающееся кресло, что даст вам возможность сохранять контроль над разговором и позволит менять угол разворота к собеседнику (рис. 8.131).



Рис. 8.133

Открытая треугольная позиция создает неформальную спокойную атмосферу и вполне подходит для начала разговора (рис. 8.132). Вы демонстрируете невербальное согласие с подчиненным, копируя его движения и жесты.

Развернув свое кресло так, чтобы ваше тело было расположено напротив подчиненного (рис. 8.131), Вы

невербально показываете ему, что хотите получить прямые ответы на прямо поставленные вопросы.

Если вы развернулись направо от подчиненного, вы тем самым ослабили давление (рис. 8.132). В таком положении лучше всего задавать деликатные вопросы или вопросы, которые могут смутить собеседника. Если “орешек” окажется слишком твердым, можете снова развернуться лицом к подчиненному, чтобы полностью прояснить ситуацию.

8.23. Расположение за столом во время переговоров и личных бесед.

Эффективное расположение за столом – прекрасный способ добиться сотрудничества и взаимопонимания. Хотя существует общая формула размещения собеседников за столом, конкретная ситуация может повлиять на выбор места:

- *Собеседник занимает “угловое положение”* – т.е. садится слева от хозяина кабинета (находящегося как правило, в торце стола) и поближе к нему – собеседники находятся в давних дружеских отношениях (или желают продемонстрировать таковые), собираются вести задушевную (неформальную) беседу;
- *Положение сотрудничества.* Хозяин кабинета ставит второй стул рядом с собой на длинной стороне стола – невербальное приглашение к выработке совместного решения, особенно, если впоследствии может возникнуть необходимость приглашения третьей стороны (которую, как правило, размещают напротив);
- *Оборонительно – соревновательное положение.* Хозяин кабинета садится напротив собеседника по длинной стороне стола. Стол как бы является барьером, позволяя каждому собеседнику настаивать на своей точке зрения. Обычное положение для переговоров в системе “руководитель – подчинённый” (рис. 8.129);
- *Независимое положение.* Собеседники занимают места за длинной стороной стола, но не напротив друг друга, а по разным концам. Демонстрация отсутствия желания сотрудничества, враждебность и т.п.

Какой бы род деятельности вы ни избрали, вы должны взаимодействовать с другими людьми, поэтому должны уметь влиять на людей. Вам нужно научиться понимать их точку зрения, создавать спокойную, непринужденную атмосферу. Соревновательное положение вряд ли поможет вам в этих целях. Гораздо более полезно будет угловое положение и положение сотрудничества. В оборонительно-соревновательном положении беседы обычно заканчиваются гораздо быстрее, чем в любом другом.

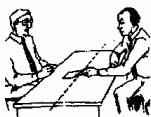


Рис. 8.129

Люди сидящие друг против друга, бессознательно делят стол на две равные территории. Каждый считает ближнюю половину своей и отвергает попытки другого вторгнуться на неё (рис. 8.129). Люди, сидящие в соревновательном положении за столиком ресторана, бессознательно делят территорию каким-либо предметом: солонкой, перчницей, салфетками и т.п.

Если собеседник принимает предлагаемый вами предмет на своей стороне, это говорит о его расположении и готовности достигнуть компромисса (рис. 8.129).

Для закрепления успеха вы можете попросить разрешения перейти на его сторону стола (для более подробного объяснения деталей сделки (договора) или образца, представленного на обсуждение) (рис. 8.133).

Для проведения переговоров используют разного типа столы:

- *круглые столы*. Со времён английского короля Артура является символом равноправия всех сторон в переговорах (когда их более двух);
- *квадратные столы*. Для коротких деловых совещаний и деловых бесед, создания ситуаций “начальник – подчинённый”. Тесного сотрудничества, с наибольшей вероятностью, можно добиться от сидящих справа (чем от сидящих слева);
- *прямоугольные столы*. Во главе стола (короткая сторона, дальняя от двери) садиться собеседник, занимающий доминирующее положение. Статус людей, за длинной стороной тем выше, чем ближе они к сидящему в торце стола.

Размер и форма кресел. Высота спинки кресла повышает (или понижает) статус сидящего на нём человека (вспомним троны королей и императоров). Руководители обычно сидят в кресле с высокой спинкой, а для посетителя приготовлен стул с низкой...

Вращающиеся кресла и стулья, позволяя его хозяину легко маневрировать (как бы “уходя от давления”), придают больше власти над окружающими, чем кресла с закреплёнными ножками. Ещё более предпочитаемы для крупных руководителей тяжёлые кресла с высокими подлокотниками...

Высота кресла. Следует учесть, что статус повышается, если кресло находится выше от земли, чем то, на котором сидит ваш собеседник. Некоторые руководители сидят на креслах с высокой спинкой, поднятых на максимальную высоту, в то время как их посетители вынуждены располагаться на стуле или диване так, что их глаза находятся почти на уровне стола.

Расположение кресел. Наибольшее влияние на посетителя можно оказать, если он сидит напротив вас за столом. Если поставить стул посетителя как можно дальше от стола, это значительно понижает его статус и инстинктивно заставляет его занимать оборонительную “позицию”.

Стратегия обстановки кабинета. Прочитав эту книгу, вы сможете обставить свой кабинет в соответствии с тем, каков ваш статус и какое влияние вы хотите оказывать на посетителей. Предметы, невербально повышающие статус хозяина кабинета:

- высокое массивное кресло хозяина кабинета и низкое – для посетителя;
- государственный (или) ведомственный флаг в изящной (но массивной) подставке;
- портрет первого руководителя государства (для госслужащего) или основателя фирмы (лучше если с его автографом или совместный снимок в неофициальной обстановке);
- телефон В4 (для госслужащих) или самый современный телефон (или в стиле “ретро”). Лучше иметь много телефонов;

- дорогая пепельница на массивном столе современного дизайна, заграничная коробка сигарет (ещё лучше – сигар);
- несколько папок с яркими обложками и надписями “Совершенно секретно” или другими интригующими надписями;
- развешенные по стенам дипломы и сертификаты (лучше оригиналы в дорогих рамках!), демонстрирующие деловую квалификацию и награды (звания), а также фотографии хозяина кабинета с “сильными мира сего”;
- изящный дипломат с кодовым замком, 1-2 сувенира от авторитетных делегаций (организаций), лучше международных.

Опыт между тем неоднократно доказывал, что лучшее украшение делового кабинета... – его хозяин!

8.24. Совокупность жестов и обстоятельств (ситуаций).

Естественно, что в жизни часто один и тот же невербальный жест может быть истолкован по-разному, т.е. каждое движение или поза раскрывают свой истинный смысл в контексте сложившейся ситуации, при этом принципиальное значение могут иметь даже отдельные детали.



Рис. 8.134

Например, на рисунке 8.9 изображён мужчина в классической позе открытости. Она очень похожа на позу на рисунке 8.1, которая между тем означает удивление (неожиданность), а фигура мужчины отличается только тем, что его плечи приподняты.

На рисунке 8.134 изображены несовместимые жесты: уверенная улыбка, в то время как его руки прикрывают тело (как бы защищая его), а правая рука при этом как бы поправляет часы (браслет, обшлаг рубашки или пиджака). Совокупность жестов выдаёт внутреннюю неуверенность, нервозность.



Рис. 8.135



Рис. 8.136

На рисунке 8.135 женщина демонстрирует своё неодобрение (презрительность по отношению к собеседнику (либо просто присутствующему)). Она смотрит на него искоса, не повернув к нему ни корпуса (ни даже

головы!), брови нахмурены, голова наклонена, уголки губ опущены (неодобрение, гнев), а руки скрещены (оборона в связи с ожидаемой (ответной) агрессивностью...).

Рис. 8.136. Доминирование, превосходство и защита территории. Руки, заложенные за голову, говорят о самоуверенности мужчины, а ноги, положенные на стол, демонстрируют территориальные притязания и статус хозяина (собственника). Чтобы подчеркнуть свой статус, он использует вращающееся кресло с откидывающейся спинкой и колесиками. Кроме того, он сидит в оборонительно-соревновательном положении.



Рис. 8.137



Рис. 8.138

Рис. 8.137. Руки положены на бедра. Эта девочка явно хочет выглядеть старше и воинственнее. Подбородок выдвинут вперед, демонстрируя вызов, рот раскрыт: спаси Господи от неё повзрослевшей!

Рис. 8.138. Эту совокупность жестов можно охарактеризовать словами – человек готов к обороне! Папка используется в качестве барьера, руки и ноги скрещены, чтобы скрыть нервозность или оборонительное настроение. Пиджак застегнут на все пуговицы, темные очки скрывают глаза (маскирование сигналов зрачков) и делают его лицо подозрительным.

Трудно предположить, что кто-то проникнется глубокой симпатией к этому человеку.



Рис. 8.139



Рис. 8.140

Рис. 8.139. Оба мужчины используют жесты агрессивности и готовности. Мужчина слева положил руки на бедра, а другой заложил

большие пальцы за ремень. Мужчина слева менее агрессивен (отклонился назад), его тело развернуто от собеседника.

Несмотря на это, мужчина справа принял угрожающую позу, он развернулся лицом к собеседнику. Выражение лиц (особенно левого мужчины) лишь подтверждает их позы.

Рис. 8.140. Мужчина слева оседлал стул, пытаясь установить контроль над обсуждением или доминировать над мужчиной, сидящим справа от него. Кроме того, он развернут лицом к мужчине справа – у того выше статус. Он сцепил пальцы и соединил ноги под стулом, что говорит о его беспокойстве и неполной уверенности в результате убедить собеседников в его точке зрения.

Мужчина, сидящий в центре, демонстрирует своё превосходство (заложил руки за голову, сидит на вращающемся стуле, сложил ноги в замок). Это говорит о его несогласии и намерении спорить. Мужчина справа сидит на стуле, понижающем статус, так как его ножки фиксированы и у него нет никаких аксессуаров. Руки и ноги этого мужчины плотно скрещены (оборона), голова наклонена (враждебность), – он не верит в то, о чем ему говорят, хотя, возможно, воздержится от спора.



Рис. 8.141

Рис. 8.141. Женщина демонстрирует классическую позу ухаживания. Она выдвинула одну ногу вперед в направлении мужчины, стоящего слева (объект интереса), рука положена на бедро, большой палец заложен за пояс (сексуальная готовность), левое запястье выставлено на обозрение, сигаретный дым направлен к потолку (уверенность, позитивный настрой). Она искоса посматривает на заинтересовавшего ее мужчину. Он реагирует на её ухаживание, поправляя галстук (прихорашивание) и выставив ногу по направлению к ней. Мужчина, стоящий в центре негативно реагирует на присутствие соперника (всё тело развернуто от него) и агрессивно (искоса) смотрит на него, дым выдыхает вниз (негативный настрой), кроме того мужчина в центре прислонился к стене (территориальная агрессия).



Рис. 8.142

Рис. 8.142. Мужчина слева демонстрирует жесты превосходства и высокомерно относится к мужчине, сидящему напротив: глаза полуприкрыты, не хочет видеть своего собеседника, голова закинута назад (впечатление “задранный нос”).

Оборонительное настроение выдают колени, плотно сдвинутые вместе, а бокал образует барьер между ним и собеседником. Мужчина в центре не участвует в разговоре (двое других не образуют треугольника, включающего его в беседу). Однако он заложил большие пальцы в карманы жилета, демонстрируя превосходство, откинулся на спинку стула и расставил ноги. Его голова расположена в нейтральной позиции.

Мужчина, сидящий справа, уже доведён до “белого каления”. Он сидит в стартовой позиции (готовность уйти), его ноги и тело направлены к выходу. Брови и уголки рта опущены, голова слегка наклонена, выражение лица демонстрирует явное неодобрение и несогласие.



Рис. 8.143

Рис. 8.143. Мужчины слева и справа образуют закрытую позицию, показывая человеку, стоящему в центре, что его присутствие нежелательно. Однако тот, кто стоит в центре, явно ощущает свое превосходство и сарказм. Он взялся за лацкан пиджака, а большой палец

направлен вверх (превосходство), большим пальцем другой руки он указывает на мужчину, стоящего справа от него (высмеивание), который занял оборонительную позицию, скрестив ноги и обхватив одной рукой предплечье другой (попытка взять себя в руки). Он посматривает на мужчину в центре искоса. Мужчина слева так же не в восторге от присутствия третьего. Он скрестил ноги (оборона), заложил ладонь одной руки в карман (нежелание принимать участие) и смотрит в пол, потирая второй рукой шею (озабоченность).



Рис. 8.144

Рис. 8.144. На этом рисунке мы видим, что мужчина справа и женщина слева копируют жесты друг друга (заинтересованность друг в друге), их руки расположены так, что видны запястья, кроме того, скрещенные ноги направлены друг к другу. Мужчина, сидящий в центре, натянуто улыбается, как бы демонстрируя интерес к словам мужчины слева, однако выражение его лица и жесты говорят об обратном. Его голова наклонена (неодобрение), брови опущены (рассерженность), он посматривает на своего соседа искоса. Кроме того, его руки и ноги плотно скрещены (оборона). Его настроение явно негативное (неодобрительное).



Рис. 8.145

Рис. 8.145. Атмосфера на этом рисунке тоже довольно напряжена. Все три собеседника с одинаково высоким статусом сидят в своих креслах максимально далеко друг от друга. Мужчина справа (источник проблемы) демонстрирует негативную совокупность жестов: он потирает нос (обман), правая рука прикрывает тело (частичный барьер, оборона). Он не уверен в реакции собеседников, что заметно по тому, как он положил ногу на подлокотник кресла – она направлена от собеседников. Мужчина слева явно не одобряет того, что слышит (“страхивает” воображаемые ворсинки с рукава пиджака – неодобрение), ноги скрещены (оборона) и направлены в сторону (незаинтересованность). Мужчина в центре хотел бы что-то сказать, но сдерживается. Это заметно по тому, как он обхватил подлокотники кресла и сцепил ступни. Он развернулся к мужчине, сидящему справа (невербальный вызов).



Рис. 8.146

Рис. 8.146. Мужчина слева демонстрирует набор жестов честности и открытости (раскрытые ладони, нога выставлена вперед, голова поднята, пиджак расстегнут, на лице улыбка), однако собеседники от него не в восторге. Женщина откинулась назад и скрестила ноги, направив их в сторону

(оборона). Она сформировала частичный барьер при помощи рук (оборона), сжала кулак (враждебность), опустила голову и поднесла руку к лицу (критическая оценка). Мужчина в центре сложил пальцы “домиком”, что говорит об ощущении превосходства и уверенности в себе. Кроме того, он сложил ноги в замок – соревновательное настроение, готовность к спору. Его настроение скорее негативное, так как он сидит, низко опустив голову.

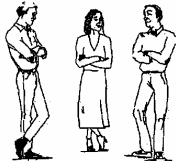


Рис. 8.147

Рис. 8.147. Все трое скрестили руки на груди, двое скрестили ноги (оборона), и все трое отвернулись друг от друга. Можно предположить, что они встретились впервые. Мужчина справа явно заинтересовался женщиной (выставил ногу в ее сторону), поглядывает на нее искоса, поднимая брови (интерес), и улыбается. Он слегка наклонился в ее сторону верхней частью тела.



Рис. 8.148

Рис. 8.148. Невербальные отношения изменились. Женщина распрямила ноги и заняла нейтральную позицию. Мужчина слева также распрямил ноги и выставил одну ногу в сторону женщины (объект интереса). Он заложил большие пальцы за ремень и выпрямился, чтобы казаться выше. Это беспокоит второго мужчину, так как это знак агрессии. Женщина же расценивает этот жест как сексуальный сигнал. Мужчина справа выпрямился и напрягся, поглядывает на второго мужчину искоса из-под опущенных бровей (неодобрение). Улыбка исчезла с его лица (готовность к агрессии).



Рис. 8.149

Рис. 8.149. Теперь отношения и эмоции всех троих стали полностью ясны. Мужчина слева продолжает держать большие пальцы за ремнем, его нога выставлена в сторону женщины, тело слегка развернуто в ее сторону – совокупность жестов ухаживания. Большие пальцы более плотно обхватили ремень, осанка стала еще более прямой. Женщина принимает ухаживание и демонстрирует свою заинтересованность (выпрямила руки, повернулась в его

сторону и выставила одну ногу в его направлении, она поправляет волосы, демонстрирует запястье и улыбается, выпускает сигаретный дым к потолку). Мужчина справа недоволен тем, что его исключили из разговора. Он положил руки на бедра (агрессивная готовность), чтобы продемонстрировать свое неудовольствие. Итак, можно утверждать, что мужчина слева добился внимания женщины, а мужчине справа придется поискать другую партнершу.

Основные выводы:

- 1) Каждый жест нужно толковать не отдельно, а вместе с другими жестами, то есть в комплексе;
- 2) Жесты выражают наше отношение к происходящему;
- 3) Если ваши слова противоречат вашим жестам, доверять надо жестам, а не словам;
- 4) Внимательно следите за жестами других людей, когда они разговаривают. Наблюдайте за покупателями в магазинах. Попробуйте выключить звук и догадаться, о чем говорят герои телепередач. Время от времени включайте звук, чтобы убедиться, что вы правильно понимаете жесты в контексте разговора;
- 5) Следите за своими жестами во время разговора дома или на работе. Обратите внимание, какое впечатление производят ваши жесты на собеседника;
- 6) Вспомните, какие жесты собеседников не нравятся вам. Вспомните ситуации, когда жест собеседника заставил вас прекратить разговор, хотя сама беседа и не была неприятной;
- 7) Спросите у других, какие жесты собеседников раздражают их;
- 8) Составьте список жестов, раздражающих вас и других и постарайтесь их не использовать.

8.25. Язык жестов (невербальная коммуникация).

Резюме.

Открытость характера (поведения) демонстрируется:

- а) раскрытием рук ладонями вверх;
- б) прижатием ладони к груди.

Расстёгивание пиджака – люди демонстрируют дружеское расположение и открытость. Например: переговоры идут успешно – участники расстегивают пиджаки, распрямляют ноги (расслабляются), передвигаются ближе к столу (приближаются к собеседнику).

Поза защиты (оборонительность) – руки, скрещенные на груди (человек “отгородился”). В таком случае надо менять тему разговора, стиль поведения или откладывать переговоры (сделать перерыв), сейчас они будут безрезультатны.

Подозрение и скрытность:

- рука прикрывает рот – человек хочет скрыть свою позицию (выражение лица);
- взгляд в сторону – выражается недоверие;
- взгляд в сторону и вниз – неискренность (обман);
- ноги (тело), обращенные к выходу – поневоле демонстрируется желание закончить встречу (и уйти поскорее);
- потягивание или легкое потирание носа – означает сомнение в реакции слушателей (незнание, как подойти к вопросу).

Жесты в системе взаимоотношений “начальник и подчиненный” (доминантность и подчиненность):

- при рукопожатии поворачивает руки так, что его ладонь оказывается сверху – выражение физического превосходства (доминирование);
- протягивание руки для рукопожатия ладонью вверх – готовность принять подчинённую роль;
- нельзя подходить к сидящим подчиненным – им придется встать или они почувствуют себя незащищенными;
- пожатие протянутой руки двумя руками – выражение уважения, подчинения;
- рука (при разговоре) небрежно засунута в карман, а большой палец снаружи – выражение уверенности и превосходства.

“Оценочные” позы:

- рука у щеки – человек погружен в раздумья;
- рука (ладонь) под щекой, указательный палец вдоль щеки (скептицизм: “поживем – увидим”);

- наклоненная голова — внимание и проявление заинтересованности;
- почесывание подбородка — занятость процессом принятия решения (“хорошо, давайте подумаем”), озабоченность;
- манипулирование очками: протирают стекла, берут в рот дужки очков — “пауза для размышления”, после чего следует обычно возражение;
- расхаживание по кабинету — вырабатывается трудное решение сложной проблемы;
- пощипывание переносицы (обычно в сочетании с закрыванием глаз) — глубокая сосредоточенность и напряженные размышления, усталость.

ГЛАВА 9

МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ НА КОЛЛЕКТИВ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ (ОБЩЕНИЯ)

В процессе коммуникации руководителя с коллективом возникают определённые психологические барьеры, которые ему необходимо научиться преодолевать без слишком большого напряжения.

Эти барьеры (“фильтры недоверия”) могут действовать так, что иногда ложная информация может быть принята, а истинная – нет (т. е. считаться ложной).

9.1. Средства (методы) для преодоления “фильтра недоверия”.

Их несколько:

- сопровождение информации (музыкальное и др.), приводящее аудиторию в состояние заражения, а затем внушения;
- использование “тroyанского коня” – нужная информация исходит от человека, который для аудитории заведомо “свой”, т. е. пользуется “кредитом доверия” (как абсолютно честный человек, или как оппонент организаторов, если известно, что аудитория предварительно настроена к ним недоверчиво), например, один из лидеров достаточно большой части аудитории (рабочие, крестьяне) выдвигает нужную для избрания кандидатуру или даёт комментарий по “деликатному вопросу”;
- точное определение состава аудитории и её настроения (особенно, если была отмечена предварительная “работа” оппонентов руководителя с аудиторией – дана ложная “шокирующая” информация и т. п.).

Это “срабатывает” только 1-2 раза, а если серийно – то, иногда, это “срабатывает” в обратную сторону – следовательно, методы надо время от времени менять.

Обычная реакция: толпа автоматически встаёт на сторону “преследуемого”, обиженного; этим особенно часто пользуются кандидаты в предвыборный период,

иногда даже инсценируют скандалы, аварии, покушения на убийство и т. п.

9.2. Смысловые барьеры общения (проблемы взаимопонимания) в процессе производства.

Возникают из-за несовпадения у собеседников (или у оратора и аудитории) понятий (терминов), смысла и отношения к высказанной информации, требованиям, просьбам и др.

Компенсация:

- знать состав и настроение аудитории и с учётом этого предварять основные мысли (или приказ) разъяснением сложившейся обстановки, обговорить несколько возможных сценариев, указать на их сильные и слабые стороны и только затем предложить свой вариант (также сопроводив его анализом последствий его реализации). Это создаёт атмосферу объективности и доверительности, совместного поиска выхода из положения;
- обязательно подчёркивать (акцентировать) тот смысл, который вы вкладываете в данную информацию, особенно если используется слово или понятие, имеющее 2 и более смысловых значения (терминологические уточнения);
- использование механизмов создания положительных (аттрактивных) эмоциональных отношений к “вещающей” (выступающей) личности. Существуют люди с так называемой “харизмой” (например, Ельцин). Эта способность чаще всего чисто врождённая, но на Западе существует целая наука по разработке имиджа и специалисты – “имиджмейкеры”, создающие привлекательный образ политиков, шоуменов и т.п.

Основана она (наука) на том, что «сильные» стороны личности политика или руководителя, особенно при его избрании, ненавязчиво подчёркивают и, наоборот – помогают избавиться от неприятных (слабых) качеств (немодная одежда, причёска, акцент, привычки и т. п.).

Существует в процессе общения людей априорная (предварительная) установка (стереотип): на Чубайса –

всероссийский “аллерген”. На других – положительные стереотипы (к ним “не липнет грязь”). Интересно, что в избирательной кампании слишком интенсивное (сверх меры) “обливание грязью” определённого кандидата может дать обратный эффект.

Факты общественной (политической) жизни могут быть оценены разными социальными (профессиональными) группами неоднозначно. Примеры: по поводу решений Парламента Молдовы о списании штрафов и пени с с/х предприятий; по отношению к аттестации кадров на знание государственного языка; по отношению к продаже земли и т.п.

У стереотипов выделяют 3 подструктуры:

- *Когнитивную*, т.е. образ того, что человек готов познать и принять (“ожидаемость”). Например: образ Колумба для индейцев, в соответствии с мифами ожидавших бородатых богов, прибывающих на больших белокрылых птицах (парусных кораблях). Вследствие этого Писарро легко завоевал Центральную и Южную Америку – миллионы хорошо организованных инков были побеждены отрядом конкистадоров в 4-5 десятков человек;
- *Эмоционально-оценочную*. Комплекс симпатий и антипатий к объекту установки. Сейчас люди критичны и даже у кумиров хорошо видят недостатки (женщины их замечают меньше, чем мужчины, конечно, если это не у женщин!). Весь вопрос в соотношении между количеством “плюсов” и “минусов”. Этот комплекс “накладывается” и на руководителей разных уровней, но особенно часто на первого руководителя;
- *Поведенческую*. Готовность слушателя определённым образом относиться к сказанному (лектор должен иметь постоянный контакт с аудиторией – например, выбрать себе “репер” (“в 8 ряду, 8 место”) или явного или скрытого оппонента, или неформального лидера и т. п.). Говорить и держать его в поле зрения и по его поведению видеть, “доходит” ли информация до его сознания (души), а также фиксировать его отношение к тому, о чём говорится (по мимике, движениям и др.).

9.3. Пути передачи управленческих решений.

Доводятся до членов коллектива (для их реализации) несколькими путями:

- непосредственными (прямыми, административными);
- опосредованными (через создание общественного мнения – т.е. ситуации, диктующей работникам необходимость определённого образа действий, направления мыслей и целеполагания).

9.3.1. Прямые методы передачи управленческих решений.

К прямым методам передачи управленческих решений исполнителям относятся:

- обнародование планов и программ деятельности коллектива на близкую и дальнюю перспективу;
- издание регламентов, положений и инструкций, регулирующих внутренний распорядок работы учреждений, предприятий;
- обнародование приказов, распоряжений (письменных или устных);
- заключение краткосрочных (специальных) договоров на выполнение определённых видов работ и особенностей их оплаты и мер ответственности за нарушение их условий.

9.3.2. Опосредованные методы передачи управленческих решений.

К опосредованным методам относятся:

- доведение до коллектива тактических целей и задач, вытекающих из долгосрочных планов и программ деятельности учреждения (предприятия);
- организация обсуждения тактических задач и стратегических целей членами подразделений и коллектива (в целом) и определение этапов и последовательности их решения (т.н. “планёрки”, собрания и тематические деловые совещания, “мозговой штурм” и т.п.);
- личный пример руководителей в исполнении служебного долга и в части отношения к работникам с невысоким социальным статусом.

9.4. Воздействие на работников в процессе общения (ораторское искусство).

Методы опосредованной передачи управленческих решений, как правило, предполагают владение руководителем навыками публичных выступлений.

Различают следующие психические аспекты воздействия оратора на слушателей в процессе общения (выступления):

- заражение;
 - внушение;
 - подражание.
- *Заражение* – бессознательная (невольная) подверженность людей определённым психическим состояниям. При дефиците (реже – при избытке) информации о какой-либо пугающей или непонятной новости возникает эмоциональное состояние, называемое паникой; При массовых публичных выступлениях стимулом, предшествующим “заражению” слушателей общностью оценок, являются частые аплодисменты (“разогрев толпы”).
 - *Внушение* – эмоциональное, неаргументированное воздействие одного человека на другого или группу людей (или группы людей на толпу) в результате некритического восприятия информации аудиторией (дети и больные люди – восприимчивее других). Чем выше авторитет оратора – тем выше уровень воздействия. Этот приём часто используется в медицине (лечебный гипноз), рекламном деле и пропаганде. Часто используется “имиджмейкерами” для крупных политиков, а также при “раскручивании” эстрадных “звёзд”. “Психология толпы” основана на изменении реакции на определённую информацию (или действия) людей, находящихся в окружении большого количества себе подобных. Она, как правило, некритична – в таких ситуациях людям можно внушить самые невероятные вещи. В руках опытных специалистов является очень мощным оружием, которое может быть использовано не всегда в благовидных целях.

- *Подражание* – это не только некритическое принятие внешних черт поведения человека (“вождя”) или большая восприимчивость к массовым психическим состояниям, но и воспроизведение образцов чьего-либо поведения.

Два пути (закономерности) подражания:

- От внутреннего к внешнему (сначала воспринимается мировоззрение, а затем поведение).
- Внешний характер (дети подражают взрослым) часто используется в пропаганде (френч, как у Сталина, усы и т. д., сигары, как у Черчилля, фуфайка (кепка) как у Жириновского, виски, как у ...), в рекламе – через артистов (эстрады, кино и т. п.) рекламируется одежда, причёски, автомашины и т.п. Другой способ – “хитрые” лотереи, где разыгрываются знаменитости (водка RASPUTIN, GORBACHOV и т. п.).

9.5. Методика публичных выступлений.

Одним из многих методов влияния (воздействия) на подчинённых является слово, т.е. выступление на совещании, собрании или беседа с небольшой аудиторией (с отдельным работником).

Ораторскому искусству надо учиться (как и любому другому делу), но бывают и прирождённые ораторы.

Знаменитые школы ораторов существовали ещё в Древней Греции: например, Диоген говорил с камнями во рту (для “отработки” дикции). Прирождёнными ораторами были Ленин, Луначарский, Троцкий, Гитлер, Муссолини. Они умели “раскачать” аудиторию несколькими простыми приёмами (один из них говорил тихо вначале – затем всё громче и энергичнее в конце. Это возбуждает людей – они становятся легко внушаемыми, особенно меланхолики и холерики).

Способствуют успеху оратора:

- Гибкий ум, твёрдая память, обширные (для данной аудитории) интересы (кругозор), остроумие, эмоциональность.

Необходимо выполнять обязательное правило: знать, “что, где и как сказать”. Одно дело – говорить с крестьянами, другое – с интеллигентами или рабочими, совсем другое – выступать перед политиками.

Эти качества аудитория чувствует буквально с первых минут выступления оратора.

- Речь должна быть “яркой”, но не “заумной” для данной аудитории (необходимо пользоваться простыми словами перед крестьянином или рабочим, но это может казаться примитивным в научной аудитории). Наоборот, наукообразная, насыщенная латинизированными терминами речь у простых людей вызывает чувство неприятия (непонятное не любят). Следствием этого является “реакция отторжения” оратора от аудитории, как чужого (слишком “умного”), мол, “не наш человек”. Такой оратор не сумеет убедить аудиторию даже в простых истинах.

- Речь не должна быть монотонной – аудитория “засыпает”, отвлекается или не слушает (разговаривают между собой).

Гибкий ум оратора позволяет ему приводить яркие сравнения, а остроумие – время от времени “встряхивать” аудиторию (1 раз в каждые 15-20 минут). Необходимо расслабить “напряжение” аудитории какой-либо шуткой (но относящейся к теме выступления) или даже анекдотом (но не грубым, непошлым).

- Нельзя в выступлениях говорить вещи, неприятные для данной аудитории (особенно, нельзя её обвинять в чём-либо!). Это может позволить себе только или очень авторитетный для неё человек (например, видный учёный), который не может быть даже теоретически обвинён в личной заинтересованности, либо очень большой начальник – тогда обвинения стерпят. Правда, в наше время и это может не “пройти”. Во всех остальных случаях – это вызывает реакцию враждебности и контакт с аудиторией будет потерян (шум в зале или наоборот, настороженная (недоверчивая) тишина).

- Хорошим оратором может быть человек с любым темпераментом (правда, это труднее даётся флегматикам и меланхоликам). Флегматики говорят тяжеловесными фразами, трудными для понимания, мысль развивается медленно и аудитории скоро становится неинтересно слушать. Меланхолики говорят очень тихо, неуверенно – эта неуверенность “передаётся” аудитории и убедить (переубедить) её обычно не удаётся.

Оратору в процессе подготовки важно учитывать особенности своего темперамента, развивая позитивные черты и подавляя негативные. Нужен постоянный тренинг, причём вначале с опытным наставником.

Итак, речь оратора на деловом собрании обычно преследует несколько задач (целей):

- привлечь внимание аудитории;
- описать кратко проблему;
- дать соответствующие предложения (инструкции или приказы – в зависимости от ситуации), если выступление публичное (неделовое!), то оратор ограничивается только информацией, внесением предложений и прогнозом их возможных последствий;
- оживить внимание слушателей (обычно шуткой, анекдотом, а когда ситуация не позволяет – необычным, иногда шокирующим прогнозом развития событий);
- повторить предложения, инструкции и приказы (на этот раз более детально и акцентированно);
- убедиться, что они правильно поняты исполнителями;
- установить сроки, методы, а также лиц, ответственных (кроме себя) за исполнение и введение уточнений в процессе решения поставленных задач.

9.6. Как сделать ясным смысл любого выступления?

Хочет оратор или нет, любое выступление решает одну (или несколько) из четырёх задач (целей):

- разъяснить какой-то вопрос;
- произвести впечатление и убедить;
- добиться действия;
- развлечь.

Основные пути достижения ясности:

- тема и цель выступления должны совпадать с “ожиданиями” аудитории;
- знать, куда хочешь добраться и как туда попасть (т.е. представлять свою цель и знать как её достичь);
- информация должна преподноситься в форме, доступной подавляющему большинству слушателей;
- речь не должна быть двусмысленной (“Помните, что любой приказ, который можно истолковать превратно, обязательно будет истолкован превратно”);
- поменьше “голых” цифр и побольше впечатляющих сравнений (но понятных слушателям: трудно объяснить “что такое снег” африканцам!), поменьше специальных терминов, понятных только “узким” специалистам!
- наглядность, наглядность и ещё раз – наглядность:
 - забавные рисунки (урожай – мешок ↓);
 - упрощённые схемы;
 - модельные предметы (монеты, макеты и т.п.).
- важнейшую мысль (идею) надо повторять несколько раз (но не в одних и тех же выражениях – иначе вас освистают);
- обобщающие суждения (выводы) подкрепляйте конкретными примерами;
- регламент и чувство меры (плохо, если на одну проблему потрачен 1 час, а на 11 вопросов только 3 минуты);
- объясняйте непонятное (явления, термины) – понятным для данных слушателей языком.

Как заинтересовать слушателя?!

Зрители (слушатели) будут заинтересованы, если:

- они узнают что-то новое и примечательное, в том числе и о предметах им привычных;
- предмет рассказа им близок и интересен (например, фермерам – о Моне Лизе (?) или о сельском хозяйстве Голландии).

Существуют три самые интересные вещи (для всех):

- секс;
- собственность;

- религия.
- более всего интересуется “близкое”, чем “далёкое”. “Тупое лезвие бритвы во время бритья возмущает гражданина сильнее, чем революция в Южной Африке...” и т.д.;
- Джон М. Сиддалл: “Люди эгоистичны – они в основном интересуются собой. Их не очень беспокоит проблема национализации железных дорог, но им действительно хочется знать как добиться успеха, прибавки к жалованию и как сохранить здоровье.” Лорд Нордкиф (газетный магнат) на вопрос “Чем более всего интересуются люди?” – ответил: “Собой.”;
- говорите слушателю(лям) о том, что их интересует (о его делах, о его гольфе, о его детях и т.п.). Люди рационалисты (в большинстве своём!) и поэтому они хотят из этого извлечь (взять) что-то полезное для себя!
- речь должна быть образной (не скучной, сухой);
- использовать пословицы и поговорки ...;
- используйте контрасты (разительные контрасты и парадоксы) “Мы ему говорим, что он нарушил “Хартию о правах”, а нам говорят, что вставал на молитву в 6 часов утра...”;
- интерес заразителен, если вы интересуетесь (“болеете”) данной темой, то и слушателей легко заразить.

Аутотренинг публичных выступлений. Надо учиться ораторскому искусству:

- преодолеть страх перед микрофоном, аудиторией и т.д.;
- приступать к занятиям с сильным желанием добиться результата;
- твёрдо (и детально) знать то, о чём вы будете говорить;
- держитесь уверенно;
- практикуйтесь, практикуйтесь и практикуйтесь.

Страх возникает от неуверенности оратора, т.е. вследствие незнания того, на что вы способны в действительности.

Темп и “громкость” должны быть переменны: лучше вначале медленнее и тише, а к концу быстрее (эмоциональнее!) и естественно, громче. Если доклад (речь) продолжительный, то используйте несколько таких “волн”. Иногда то главное, что вы хотите обязательно донести до аудитории, лучше сделать после внезапной паузы и в

другом “ключе”, т.е. тихо после громкой речи, или, наоборот – громко после тихой речи, подчеркнув соответствующей жестикомацией.

9.7. Техника выступлений.

Аудиторию обычно раздражает:

- Плохая дикция. Необходимы длительная учёба и тренинг;
- Часто повторяемые слова – “паразиты” (“так”, “значит”, “так сказать”, ещё хуже – “эээ...” и т.д.). Необходим тренинг “до седьмого пота” с опытным специалистом;
- Поведение оратора на трибуне (чесание за ухом, размахивание руками (не по делу), ковыряние в зубах и в носу и т. п.). Низкая культура поведения раздражает любого и мешает взаимному контакту;
- Одежда. Надо соответствовать некоему стандарту, приемлемому для большинства в аудитории. Всегда надо знать меру, ибо одежда также является признаком культуры человека. Чрезмерно яркий галстук простят молодому человеку, простят не очень пожилому человеку в молодёжной аудитории, но не простят оратору любого возраста в строгой академической среде и т. д.;
- Надо демонстрировать нормальный уровень интеллекта. Если аудитория знает ваш социальный статус (и что вы “не из их круга”), нельзя “переборщить” при подборе одежды, “подделываясь” под их вкусы (надеть фуфайку, сапоги перед крестьянами) или пользоваться их жаргоном – заподозрят в преследовании какой-либо тайной цели: “Маскируется под нас – значит, ему что-то от нас надо!” Лучшее положение в таком случае – одеждой, поведением и речью быть как бы “немного в стороне” от этой группы (но не очень далеко!).

Необходимо знать состав и состояние данной конкретной аудитории, в т.ч.:

- наличие превентивных постоянных контактов между слушателями (“уровень агрегативности аудитории”);

- однородность и “разношёрстность” состава слушателей, в т.ч.:
 - по социальному статусу (пенсионеры, рабочие, бизнесмены);
 - национальному составу и т.п.;
 - по профессиональному уровню (крестьяне, специалисты, руководители определённого уровня и т.п.);
 - по возрастному составу (молодёжь, зрелые “мужи”);
 - по половому признаку (мужская, женская, смешанная);
 - по уровню организованности (солдаты, студенты).
- социально – политическая (или иная) ориентированность (ангажированность – наличие определённых заблаговременных установок: например, “богачи – эксплуататоры” на собрании социалистов или коммунистов и т. п.).

Во всех этих случаях на основании анализа возможных ситуаций – в начале выступления делается вводная: Например: “Я знаю, что вы не разделяете таких-то моих взглядов, но прошу выслушать спокойно и внимательно мои аргументы и после этого я готов внимательно выслушать Ваши” (то есть делается приглашение к сотрудничеству).

9.8. Слагаемые успеха выступающего (оратора):

- в аудитории, (по предварительной информации) не настроенной враждебно (или настороженно), нет необходимости излишне подчёркивать различие позиций (даже и с частью этой аудитории);
- тема выступления должна быть интересна, хотя бы для 1-2 из групп аудитории (тогда перед остальными надо извиниться!);
- необходима тщательная подготовка материала к выступлению. Величина волнения выступающего обычно обратно пропорциональна времени, потраченному на подготовку доклада. Это не относится к очень опытным, либо к слишком самоуверенным ораторам, но и

последние за это рано или поздно дорого рас-
плачиваются;

- в день выступления лучше самоизолироваться, избегать конфликтов – надо беречь нервы и силы для выступления;
- на трибуну надо выходить с доброжелательной и приветливой улыбкой на лице – этим демонстрируется хорошее отношение к аудитории и она взамен ответит вам тем же. Движения и речь докладчика должны быть уверенными и энергичными – это располагает аудиторию, создаётся стереотип “уверенного в своих силах человека”;
- нельзя мимикой или жестами демонстрировать своё превосходство (или пренебрежение) перед аудиторией, страшен “менторский” тон – ответная реакция “заблокирует” в памяти у слушателей все ваши положительные установки из выступления, но закрепит все отрицательные!
- нельзя читать доклад (выступление) “по бумажке”. Письменное и устное выражения мыслей имеют разную структуру. Это сразу заметно, и вас заподозрят либо в незнании предмета (неуверенности), либо в робости перед аудиторией. У наиболее активных слушателей (а они чаще всего и самые умные) появляется “охотничий азарт” и они постараются оратора “посадить в калошу”, т. е. “поймать” на каком-либо каверзном вопросе в конце выступления.

Кроме того, читая по бумажке, невозможно держать под контролем аудиторию, с ней быстро теряется контакт. Лучше иметь тезисы, а всё остальное держать в памяти. Во время выступления “краем глаза” держать под постоянным контролем слушателя – “репер”, на реакцию которого необходимо адаптировать своё выступление;

- в выступлении перед большой аудиторией нельзя пользоваться методом “чрезмерного уточнения” – т. к. мелкие детали затрудняют восприятие картины явления в целом, затягивают регламент, раздражают аудиторию. Особенно опасно, что при этом вы рискуете говорить о деталях, часть из которых уже известна аудитории –

создаётся впечатление, что вы “мусолите” всем известные вещи и не уважаете уровень интеллекта аудитории (т.е. считаете их невеждами), а этого никто не прощает!

- о сложных вещах лучше всего рассказывать, пользуясь методом “сужающейся спирали”. Сперва даётся структура, общие суждения, а затем детализация (но до известного предела);
- научитесь делать правильное членение (акцентирование) речи на смысловые периоды. Надо использовать акцентирование наиболее важных моментов в выступлении (иногда их можно повторить);
- часто необходимо “волнообразное” изменение тональности и эмоциональности голоса (“будить аудиторию”). Вовремя “отпущенная” шутка (особенно в наиболее напряжённые моменты) снимает напряжённость и усталость аудитории (периоды усталости: через 20, 40 – 45, 90 минут);
- важно правильно ориентироваться во времени (планировать этапы), иначе затынете время и, что ещё хуже – если за регламентом строго следят – будет “скомкан” конец выступления, а он, как правило, самый важный в докладе. Это имеет два негативных последствия:
 - а) вы не сумели донести до слушателей всю необходимую информацию;
 - б) вы “потеряли лицо”. Ваш авторитет получил чувствительный удар, т.к. вы вели себя не как опытный оратор, а как неопытный (новичок).

Таким образом, для успешного выступления необходимо совсем немного – т. е. одновременно владеть:

- собой;
- аудиторией;
- материалом по теме выступления;
- уметь отвечать или “отбиваться” от неприятных вопросов, т.е. иметь в запасе “софистские” уловки.

9.9. Возможные неприятности в конце выступления.

Обычно все задаваемые после выступления вопросы делятся на:

- Чрезмерные уточнения. Попытки опровергнуть тот или иной тезис выступления не логическим способом, а путём многочисленных вопросов по уточнению (количественному, временному и т. д.), ответы на которые заведомо невозможно дать без привлечения дополнительных материалов, которых, как назло, нет “под рукой” у докладчика.

В такой ситуации спасает: хорошая память, высокий уровень профессиональной подготовки и (или) широкий кругозор. Именно это и хотели выяснить у незнакомого оратора. К знакомым (известным) ораторам такие приёмы обычно не применяют.

- Ответ “в кредит”. Существуют различные способы “ухода” от ответа на вопрос (если оратор ответ не знает или знает нетвёрдо). Лучше всего, если удаётся отодвинуть ответ на другое время (“выиграть время”);
- Можно ответить вопросом на вопрос. Например, можно этим пользоваться, когда ответ очевиден. “А вы сами как думаете?” – вот и выигрывается время для обдумывания ответа. Нельзя пользоваться этим приёмом более 1 раза! Не самый лучший выход, но что делать!
- Отрицательная оценка самого вопроса: “это незрелые взгляды”, “это демагогия”, “это догматизм” – свидетельство явного “прокола” оратора. Надо владеть собой в любой ситуации. Это обычно приходит с опытом;
- На вопросы следует отвечать коротко, чётко и быстро (нужна хорошая реакция);
- На какие-то (1–2, но не больше!) вопросы, обычно лежащие в стороне от темы или профессиональных интересов оратора, можно простодушно ответить: “Я этого не знаю!” Следует помнить, что это могут простить старому (известному, опытному) оратору, но обычно не прощают молодому, да и он сам (молодой) из самолюбия такой ответ не может себе позволить;
- Следует помнить о существовании “контрастных представлений”, особенно в критических ситуациях (неудачах):
 - выступающий винит в неудаче (неуспехе) объективные обстоятельства (факторы), а слушатель

(наблюдатель) почти всегда – самого выступающего (исполнителя).

Настоящий успех оратора – доказать свою позицию, ненавязчиво преодолев предварительную отрицательную установку слушателей (но опасайтесь переборщить!), иначе всё будет восприниматься аудиторией с точностью до наоборот.

Хуже всего ситуация, когда оратору (руководителю) надо объясняться по одинаковому поводу (особенно, неудачам) серийно (т. е. несколько раз подряд в одной и той же аудитории). Надо стараться чередовать неудачи на производстве или в политике (экономике) хотя бы с маленькими успехами на этом же поприще. Или “держать паузу” и объясняться с аудиторией 1 раз за все неудачи сразу. Результат будет в этом случае определён по принципу “пан или пропал”.

9.10. Подготовка к публичному выступлению.

1. Надо быть по настоящему одержимым своей идеей до такой степени, что не сказать другим о ней вы уже не в состоянии;
2. Подготовка заключается не в написании лекции (доклада), а в том, чтобы, отталкиваясь от уже известной вам информации, “покопаться в себе”, подобрать и скомпоновать собственные идеи, выпестовать собственные убеждения и преподнести слушателям так, чтобы убедить и их;
3. Экспресс – метод для подготовки не пригоден, даже если это по теме хорошо (очень хорошо!) вам известной. Лекция должна “вызреть”, носите её в себе неделю – другую. Обсуждайте её с друзьями и коллегами. Задайте себе всевозможные (в том числе и коварные) вопросы и попробуйте на них ответить коротко, но чётко;
4. Обдумав всё собственным умом, отправляйтесь в библиотеку и прочитайте литературу по теме;
5. Собирайте значительно больше материала, чем вы намерены использовать. Из 100 идей выбрасывайте 90, но остальные должны быть поданы слушателю с блеском;

6. Иметь запас знаний. Надо располагать объёмом информации, значительно превышающим тот, который вы можете использовать;
7. Научитесь классифицировать и “сжать” (резюмировать) материал перед подачей. Чем более коротко и ёмко преподносит материал лектор, тем больше у него шансов на успех!
8. В процессе подготовки лекции подобрать образные, запоминающиеся примеры и сравнения – постоянно их копить (комплектовать картотеку);
9. Каждое выступление делится на 3 части:
 - Введение;
 - Собственно речь;
 - Заключение.
 - *Введение.* Раньше было объёмным, “цветастым” и т.д. – некая замена газет, радио, ТВ. Теперь лучше всего сделать его до минимума кратким и рациональным:
 - а) представьтесь (если вас не представил кто-либо другой), но очень кратко (применительно к теме встречи);
 - б) объявите цели и задачи выступления;
 - в) приступайте к раскрытию собственно темы.
 - *Собственно речь (тема) должна быть:*
 - а) конкретной (с фактами и цифрами);
 - б) образной (а не “сухой”) за счёт сравнений, понятных аудитории и принятых в этой среде;
 - в) если продолжительная – тогда время от времени дайте аудитории отдохнуть – самое время её рассмешить (развеселить), а заодно и разбудить спящих! Шутки – как алкоголь, их не должно быть много!
 - г) возбуждайте любопытство – заинтригуйте слушателей... (например, не знаете ли вы как... известно ли вам, что...). Задавайте вопросы и сами отвечайте на них!
 - д) приведите конкретный пример, от которого вы плавно перейдёте к раскрытию (полному) проблемы (которую иллюстрирует этот пример). Лучше если пример шокирует аудиторию...

- ж) используйте наглядный материал. Приведите пару – другую т.н. потрясающих фактов...
 - з) свяжите тему выступления с жизненно важными интересами аудитории;
 - и) приведите цитату (по теме) какого-нибудь известного (и уважаемого этой аудиторией!) человека и отталкивайтесь от неё вперёд!
- *Заключение.* Запоминается лучше всего последнее. Последние слова звучат в ушах слушателей уже и после того, как выступление закончено. Нельзя закончить речь на полном ходу “Это пожалуй всё, что я хотел сказать!”
10. Финал речи должен быть хорошо продуман (лучше всего его записать или дословно заучить наизусть – репетируя его несколько раз);
 11. Учитывать необходимость по ходу речи “урезать” время на финал (из-за нарушений регламента выступлений – обычное дело!), лучше иметь 2-3 варианта финала!
 12. К финалу нужно приберечь часть сил (физических и нервных), чтобы не “заглохнуть” в самом конце и “не смазать” всё выступление!;
 13. Финал должен быть плавным, но значительным. Оптимально, если вы сделаете в заключение своеобразное резюме из того, что вы говорили до сих пор, например: “Итак, я повторяю(сь), что по моему мнению, и того, кого оратор в данном случае представляет для решения обсуждаемой проблемы необходимо осуществить (решить) следующее: 1); 2); 3) и т.д.!” Но не более 4-5 пунктов, иначе первые из них забудутся! Ещё лучше, если это всего 1 пункт – главная (принципиальная) мысль выступления!
 14. Как бы взволнованно и эмоционально вы не выступали – финал должен звучать спокойно и уверенно, лучше всего с призывом к действию. Самый эффектный финал – когда главная мысль (суть!) обличена в короткую фразу (лозунг, афоризм и т.п.), ибо как сказал Кассио (у Шекспира): “Люди могут помнить множество вещей, но ничего не помнить ясно!”
 15. Алгоритм выступления:
 - сперва расскажите, о чём вы хотите сказать;

- затем расскажите об этом...(в деталях – в меру разумного);
 - затем расскажите о том, что Вы только что сказали! (резюме – коротко главное).
16. В самом конце сделайте лаконичный и искренний комплимент аудитории (нельзя использовать грубую лесть, фальшивые слова и т.п.). Варианты:
- а) юмористический финал (юмор должен быть не пошлым, быть тонким, благожелательным.);
 - б) поэтический финал (высший пилотаж оратора) – стихи должны быть более-менее известны аудитории (или хотя бы их автор) и быть высококачественными (высокохудожественными).
17. Лектора “заклинило” (случился “провал” в памяти). Не надо паниковать – обычно через 5-15 секунд память “возвращается”. Этот период надо обязательно “заполнить”, иначе тягостная “пауза” (а время в этом случае тянется очень медленно) полностью дискредитирует лектора. Выход из пикантного положения – он, например, спрашивает:
- а) Хорошо ли его слышно (видно) в другом конце зала (хотя и знает, что хорошо);
 - б) Не слишком ли жарко в аудитории и не надо ли запустить вентилирование (лектору в этом случае действительно “жарко”!);
 - в) Не нужно ли привлечь для демонстрации какое-либо наглядное пособие;
 - г) В конце концов, извиниться и медленно (!!) налить себе стакан воды и медленно его выпить, затем сказать: “Ну что же, немного отдохнули, “поехали” дальше!”;
 - д) Рассказать какой-нибудь анекдот (к теме), посмеяться вместе с публикой. Затем невинно спросить: “Так на чём же мы остановились?”. После этого обычно логическая “цепочка” доклада замыкается – можно читать дальше!
 - ж) Иметь в аудитории “реперы” – т.е. тех, кто тщательно конспектирует лекцию. Сделайте вид, что Вы “на выбор” хотите проверить как студенты (“семинаристы”) конспектируют и ...

- з) “Обыграть” последнее слово (понятие), которое Вы только что произнесли, например: “Сотрудники, которые проявляют мало инициативы”... Продолжаете: “Что такое инициатива?... – Инициатива означает оригинальность подхода и самостоятельность в решении стоящих перед ними проблем, работу без подсказок со стороны руководителя. А что значит работать без подсказки?... и т.д. и т.п.”, пока не появится “второе дыхание” и можно будет продолжать.
18. Меняйте темп речи. Изменение темпа речи – также естественный навык человека, он способствует её выразительности (т.е. это один из способов “подчеркнуть” важную мысль). Примеры:
- Президент Линкольн говорил быстро, затем замедлял темп речи и медленно произносил 1-3 слова (которые хотел подчеркнуть как наиболее важные), затем также быстро заканчивал фразу.
 - Кардинал Гиббонс: “Я прожил 86 лет. Я видел как люди, сотни людей взбирались к вершинам успеха, а из всех слагаемых успеха важнейшим является мужество. Великое не по плечу тем, в ком нет мужества.”
 - Тренинг: произнесите скороговоркой “30 млн. долларов!”, затем медленно с расстановкой, ударением и удивлением “30 тысяч долларов!”
19. Делайте паузу до и после важных мыслей. Известные дебаты Линкольна с Дугласом... Линкольн по ходу, предчувствуя (по реакции зала) поражение – скрестил руки на груди и начал (подавленным голосом): “Друзья мои! Нет никакой разницы, кто будет избран в Сенат Соединённых Штатов – судья Дуглас или Я, ибо этот великий вопрос, который мы сегодня поставили перед Вами, значительно важнее личных интересов или политической карьеры любого человека. Друзья мои (глубокая пауза – публика обратилась в слух)... этот вопрос будет животрепещущим и насущным даже тогда, когда мы оба немощные и косноязычные, смокнем в могиле...”

“Эти простые слова и то, как они были сказаны, тронули всех до самого сердца” – пишет один из биографов. Выигрыш был обеспечен;

20. Слова оратора должны идти из самого сердца. Подлинная искренность дороже всех остальных правил (доярка на съезде!).

9.11. Поведение оратора на сцене:

1. Искусство садиться. Лучше до начала выступления – вообще не садиться. Лучше выглядеть таким бодрячком, чем старой развалиной!
Если уж сели, то надо знать как! Не как мешок с песком, а легко, по возможности изящно (грациозно!). Не поворачиваясь, нащупать ногой стул и легко опуститься на него держа спину прямо и контролируя каждое своё движение;
2. Не теребите свою одежду (а дамы – ювелирные украшения, не поворачивайте лихорадочно кольцо на пальце, короче – не суетитесь! Это выдаёт вас с головой – вы не уверены в себе!).
Любое движение, которое не усиливает о вас хорошее впечатление – ухудшает его!
3. Вы вошли на трибуну... Не торопитесь начинать выступление (это по-дилетански):
 - сделайте глубокий вдох;
 - окиньте взглядом аудиторию (в это время выбирайте себе “репер”);
 - если в зале шумно – привлеките к себе внимание (чем либо!) и держите паузу до тех пор пока не установиться тишина!
 - забудьте о руках. Они должны быть естественным образом опущены.
Но допустим вы нервничаете (слегка!):
 - а) заложите руки (или руку) за спину, когда другой жестикулируете (но не слишком энергично!);
 - б) положите руки на трибуну (но не слишком упирайтесь об неё!);
 - в) в конце концов положите руки (руку!) в карман (но не слишком энергично ищите там нечто, тем

более, если его там нет!). Так поступали известные ораторы: Т. Рузвельт, Брайан и даже Дизраели...

- если вы будете говорить о стоящих вещах (для этой аудитории!) и говорить убеждённо (и убедительно!), публика даже не заметит того, что вы делаете в это время руками (и ногами тоже!).
4. Если доклад вечером – обед должен быть неплотный, а после него... отдых! Нельзя переедать! Кровь приливает не к голове, а к желудку!
 5. Берегите и умело используйте свой энергетический потенциал – он обладает магнетической силой. Энергичность, живость, энтузиазм – триада, формирующая интерес слушателя к оратору;
 6. Умейте подбирать соответствующую случаю (и аудитории) одежду. Нельзя сильно отличаться (по одежде) от аудитории (ни в ту, ни в другую сторону). Лучше всего чтобы она соответствовала Вашему социальному статусу (если публика его заранее знает!); Одно из главных требований к одежде – оратор должен чувствовать себя в ней удобно (комфортно) и уверенно – это придаёт ему уверенности в себе и веру в успех. Нельзя в любом случае, чтобы в одежде (и вообще во внешнем облике) оратора публика отметила небрежность (ералаш). Это наводит на мысль, что у оратора дурной вкус, он неорганизован и в голове у него такой же ералаш, как и в одежде (во внешнем виде). К такому оратору аудитория не будет испытывать уважения, а следовательно не будет слушать его с вниманием (помните, лектор находится под увеличительным стеклом!). По одежде, внешнему облику, манерам и т.д. публика должна принимать лектора “за своего” (“рыбак рыбака видит издалека”) – такой лектор легко проходит т.н. “фильтр недоверия”, быстро устанавливает контакт с залом и дальше всё идёт “как по маслу”.
 7. Бойтесь полупустых залов! Ничто так не гасит энтузиазм (и у лектора и у аудитории!) как большое пространство и пустые кресла между слушателями. Сплотите своих слушателей – сперва фигурально, т.е.

заставьте их сесть плотной группой впереди. Если зал слишком большой – спуститесь из президиума в зал...

Трибуну используйте тогда, когда без этого не обойтись – нужен усилитель звука или надо продемонстрировать экспонаты и т.п.

Будьте ближе к слушателям – создайте атмосферу непринуждённой беседы.

Значительно легче побудить к действию коллектив, чем отдельного человека. Человек теряет свою индивидуальность при большом скоплении людей. Он становится частью толпы и легко поддаётся воздействию (внушению). Он смеётся и аплодирует тому, что оставляет его безучастным в аудитории, где слушателей очень мало или пустых кресел очень много. Маленькая аудитория – маленькое помещение!

8. Воздух в зале должен быть свежим! Кислород для лектора стоит на 2 месте (по степени значимости) после “божьей благодати” (Сперджен – религиозный проповедник);
9. Пусть в аудитории будет как можно светлее (кроме специальных лекций!). Пусть свет падает Вам на лицо! Для хорошего оратора выражение лица – один из способов выражения эмоций и влияния на аудиторию;
10. Не прячьтесь за столом или высокой трибуной – люди хотят видеть Вас в полный рост;
11. Вам не нужны ни графин с водой, ни стакан на трибуне. У Вас при волнении обычно пересыхает в горле – съешьте перед лекцией щепотку соли (очень небольшую) или дольку лимона – слюна потечёт “как Ниагарский водопад”!
12. На сцене не должно быть никакого лишнего оборудования, ни лишних людей – это отвлекает внимание аудитории. Лучше иметь пустую сцену и тёмно-синюю драпировку;
13. Цветы на столе – лучше неярких тонов!

9.12. Советы оратору:

1. Не читайте и не пытайтесь выучить текст слово в слово – выступление будет сухим, бесцветным и безжизненным (не эмоциональным!).
Кроме того структура разговорной речи отличается от письменной и аудитория сразу это отмечает про себя. Её вывод – это формалист и “начётчик” – своих мыслей у него нет, он вызубрил чужие и т.п.;
2. Гораций: Прежде чем станешь писать, научись же порядочно мыслить, а выражения (за мыслью) придут сами собой;
3. После “переваривания” материала – прорепетируйте речь от начала до конца. Выделите про себя наиболее “слабые” места (с точки зрения аргументации) и подберите дополнительные материалы по этому аспекту;
4. “Подлатайте” текст – и снова репетируйте речь целиком (в обновлённом варианте) и так столько раз, сколько нужно!
5. Составьте себе развёрнутый план (или тезисы) выступления, где выделите всё главное, что Вы хотите донести до слушателя! Ими Вы можете пользоваться во время выступления время от времени, чтобы не упустить что-то важное. Используйте набор карточек (пасьянс);
6. Улучшайте свой слог – о нас судят по нашей речи.
Нормативный словарь английского языка – 450 тыс. слов, а русского – 100 тыс. слов.
 - Мильтон использовал 10 тыс. слов, Шекспир – 15 тыс., Пушкин – более 10 тыс. слов, словарь Ожегова – 8 тыс. слов, словарь Даля – 100 тыс. слов, рядовой обыватель – 2 тыс. слов. (“Элочка-Людоедка” у Ильфа и Петрова – только два десятка.);
 - Манера изъясняться является важным показателем того, кто с нами общается;
 - Не пользуйтесь избитыми фразами (штампами), к каждому слову ищите синонимы, например: красивый – элегантный, изысканный, прекрасный, миловидный, пригожий, привлекательный,

притягательный, пикантный, манящий,
великолепный, шикарный, упоительный,
бесподобный.

7. Имеется четыре способа взаимодействия с окружающим миром (в т.ч. и с аудиторией). Нас оценивают по тому:

- что мы делаем;
- как выглядим;
- что (о чём) говорим;
- как говорим;

Говорите с модуляциями (изменением тональности голоса). Нормальная речь естественным образом (с детства) приобретает своеобразную (для данной местности, нации) характерную модуляцию – т.е. постоянно меняется тональность голоса (как поверхность моря). Это придаёт речи образность и живость.

На трибуне у неопытного оратора голос становится бесцветным и однотонным (тихим или неестественно громким!), “плоским” и невыразительным. Слушать его сразу становится скучно. “Поймали” себя на этом? Сделайте небольшую паузу – скажите себе: “Как я говорю!! Я же пришёл беседовать с этими людьми!” ...

8. Постарайтесь не быть “варёной рыбой” – говорите достаточно громко (для данной ситуации), главное уверенно, эмоционально, искренне, с глубокой убеждённостью. Эмоциональный накал вашей речи сметёт все “фильтры недоверия”. Вам поверят.
9. Никогда даже не думайте, что в зале сидят люди (даже 1 человек!), которые знают предмет выступления лучше и детальнее вас. Это сковывает вас! Забудьте об этом. На выступление (лекцию) нужно идти с твёрдой уверенностью, что никто в зале (да что в зале – в целом свете!) не знает предмет выступления лучше вас!! Вы потратили столько времени (и сил) на подготовку, перевернули гору литературы, дни (и ночи) обдумывали основные постулаты... Нет! другого такого человека в зале просто не может быть!
10. В самом начале выступления вы должны не только чётко обозначить предмет (тему) выступления, но и

- обозначить его границы (т.е. предупредить о чём вы не будете говорить);
11. Чтобы быть естественным перед аудиторией (особенно, большой!), нужна практика! Искусство публичных выступлений сродни военному искусству, про которое маршал Фош сказал: “Просто по сути, но архи-сложно в исполнении”;
 12. Обучение технике выступлений состоит не в развитии каких-либо дополнительных навыков, оно сводится к устранению препятствий к тому, чтобы человек раскрепостился и начал говорить также же естественно, как он дышит, чтобы расположить к себе слушателя;
 13. Выберите себе кого-либо из слушателей (лучше всего наиболее репрезентативного – т.е. из тех кого в зале больше) и “обращайтесь” к нему. Забудьте об остальных;
 14. Представьте себе что он задал вам вопрос, а вы на него отвечаете, постарайтесь его убедить, что ваш ответ самый, самый...
 15. Если вы не добились того, чтобы слушатели задавали вопросы или вступали в беседу – задавайте вопросы сами себе и отвечайте... (например, вас интересует, откуда мне это известно?).

9.12.1. Несколько “не” для оратора (резюме):

- не заставляйте себя жестикулировать! (жесты должны быть естественными);
- не повторяйте часто один и тот же жест (банально!);
- не обрывайте жесты слишком быстро (суетливость!);
- не выступайте, когда вы устали;
- не ешьте плотно перед выступлением;
- не растрачивайте (до выступления) свой энергетический потенциал – у энергичного оратора имеется своеобразная харизма – он “притягивает” людей;
- не выходите к аудитории неряшливо одетым!
- не выходите на трибуну с “постным” выражением лица. Улыбнитесь – вам приятна встреча с аудиторией... Аудитория ответит вам тем же;
- не выступайте в полупустом зале, посадите аудиторию плотно;

- в маленькой аудитории не стойте на возвышении – лучше быть на одном уровне со слушателями;
- не начинайте слишком официально (будьте попроще!);
- в речи не “отдаляйте” себя от слушателей (“Мы с вами...”, “Я, как и вы...” и т.д.);
- не выступайте в душном и тёмном помещении;
- не прячьтесь за мебелью (без крайней необходимости);
- не заслоняйте сцену лишней мебелью, таблицами и ... гостями;
- не забудьте:
 - найти эффективное начало (каждый раз новое!) – значит сразу завладеть вниманием аудитории...
 - но лучше всего запоминается то, о чём говорилось в конце (если только аудитория окончательно не устала!), поэтому важные выводы надо в конце повторить в виде резюме.
- если вы новичок – не начинайте с т.н. смешной истории – скорее всего она будет выглядеть совсем не смешной, но если вы уверенный в себе оратор и профессиональный рассказчик анекдотов... тогда дерзайте!
- не начинайте с извинений или оправданий.

9.13. Автотренинг лектора:

1. Вдохните (воздух) медленно и как можно глубже. Одновременно прижмите шею к воротничку и удерживайте её в таком положении как можно дольше! Не бойтесь переусердствовать...
Цель: распрямить спину непосредственно между плечами (избавление от сутулости);
2. Перед любой аудиторией ведите себя естественно, раскрепощённо (но не вульгарно!) и свободно, всячески подчёркивая свою индивидуальность (но без оригинальничанья!), никому не подражая (особенно ораторам широкого известным!);
3. Жесты должны быть естественны (не “театральны”) и искренни.

Повадки знаменитых ораторов:

- 1) *Линкольн*:
 - жестикулировал головой – подчёркивая важность;
 - “обнимал образ”, выражая удовольствие, радость;
 - вскидывал руку со сжатым кулаком и резко её опускал – выражал негодование (обличая рабство);
 - закладывал левую руку за лацкан сюртука – снимал напряжение, а правой жестикулировал.
 - 2) *Т. Рузвельт*: – все мысли и чувства были “написаны” на лице (развитая мимика).
 - 3) *Бриан*: – вскидывал руку вперёд, ладонью вверх – напряжение.
 - 4) *Гладстон*: – часто стучал кулаком по столу или по ладони, оглушительно топал
 - 5) *Лорд Розбери*: – вскидывал правую руку и с огромной силой её опускал.
 - 6) *Пит*: – размахивал руками “словно клоун”.
 - 7) *Генри Ирвин*: – портили выступление хромота и (странная) неадекватная жестикуляция.
 - 8) *Лорд Маколей*: – выглядел на трибуне мешковатым.
 - 9) *Лорд Керзон*: “... великие ораторы вырабатывают свои собственные жесты. Хотя приятная внешность и изящество, несомненно помогают великому оратору, однако, если он некрасив и мешковат – это не имеет большого значения.”
4. Техника речи (тренинг): [←→] – пауза.
- 1). “Коммерция – это битва [←→], и только бойцы могут выиграть её [←→]. Пусть эти условия Вам не по вкусу, но не мы их выдумали и не нам под силу их изменить [←→]. Вступая в игру под названием “коммерция”, запаситесь мужеством [←→]. В противном случае [←→] все Ваши удары пройдут мимо цели [←→]. Тот, кто боится мяча – никогда не забивает гол [←→]. Помните это! [←→]. Исход игры решает тот, кто идёт напролом [←→] и т.д.”
 - 2). “Великая Американская Пустыня расположена не в Айдахо, Нью-Мексико или Аризоне [←→]. Она

простирается под шляпой среднего человека [←→]. Великая Американская Пустыня [←→] – понятие скорее [←→] умственное [←→], нежели географическое.” (Дж. Нопс).

- 3). “Не существует панацеи от людских бед [←→], ближе всего к ним находится [←→] огласка.” (проф. Фоксвелл).
- 4). “Есть две персоны, с которыми я обязан считаться [←→], это Господь Бог и мистер Гарнфилд [←→]. С Гарнфилдом Я вынужден сосуществовать здесь, а с Господом Богом [←→] – на том свете.” (Дж. Гарнфилд).

9.14. Десять секретов хорошего выступления:

1. Помимо слов есть нечто очень существенное: “Дело не в том, что вы говорите, а как говорите!” – внутренняя убежденность оратора сразу видна аудитории и она вызывает доверие к нему и следовательно к тому, о чём он говорит.
2. Речь должна быть хорошо адаптирована к составу аудитории (к её интеллектуальному уровню). “Главное не тема, а слог” (Квинтиман).
3. Речь должна быть “*cum grano salis*” (со щепоткой соли) – т.е. не должна быть пресной (занудной, монотонной, “без огня”). Победителем становится тот, кто говорит столь хорошо, что его тема кажется самой выигрышной (т.е. интересной).
4. Лорд Морли: “В любом выступлении есть три основных момента: кто говорит, как говорит, что говорит, причём последнее наименее значимо!”
5. Эдмунд Берг писал речи, столь замечательные своей логикой, аргументацией и построением, что их изучали в колледжах Англии, как классические образцы ораторского искусства. В то же время Э. Берг был прескверным оратором, не умел преподнести свои перлы, сделать их интересными для аудитории (ещё один аргумент, почему нельзя читать своё выступление не отрываясь от текста!).

6. Первым слагаемым хорошего выступления является установка на общение (коммуникацию со слушателями). Даже самый превосходный внутренний монолог с самим собой слушателями не воспринимается. Слушатели должны ощущать процесс передачи определённого сообщения (информации), исходящего из глубины сознания и сердца оратора и направленного к их сознанию и сердцам! (нельзя бубнить себе “под нос”, глядеть поверх голов на люстру, в свои записи или в пол!).
7. Тема должна быть интересна аудитории или хотя бы части её.
8. Манера выступления должна соответствовать характеру и цели выступления – нельзя с огромным пафосом и древнеклассическими оборотами, объяснять крестьянам проблемы сельского хозяйства, а перед театральной элитой выступать на сельском жаргоне (если это не специальная цель!).
9. Тем не менее речь должна быть краткой и конкретной (деловой) – нынешняя публика не станет терпеть модных громоздких словесных фейерверков! Современная публика хочет, чтобы оратор изъяснялся столь же просто и в той же манере, что и в личной беседе. Идя навстречу этим пожеланиям оратор сильно рискует своим успехом – рискует быть не услышанным! Да, в той же манере, но не с той же силой! – говорить нужно тем громче (энергичнее), чем больше аудитория – вот почему на многолюдном митинге выступающие практически выкрикивают лозунги (особенно не заботясь об их аргументации). В научной аудитории (20 – 25 человек) принято говорить спокойнее – зато с приведением обоснования (аргументов!).
10. Выступление должно быть “окрашено” вашей индивидуальностью (ещё лучше оригинальностью!). Нельзя подражать в манере выступления даже знаменитым ораторам – аудитория сразу отметит, что Вы “не в своём амплуа”. Лучше быть самим собой! Индивидуальность – бесценное качество для любого оратора. Это не значит, что у знаменитостей нельзя

брать для себя ничего. Это могут быть отдельные моменты, соответствующие вашему темпераменту и менталитету. Нельзя брать всё целиком! Ибо любая копия всегда менее ценна, чем оригинал!

9.15. Методы организации групповых дискуссий.

Существуют различные формы: деловые совещания (“пятиминутки”, “планёрки”, “брейнсторминг” (“мозговая атака”), “круглый стол”, “метод 635”, “метод синкретики” и т.п.).

9.15.1. Деловые совещания с руководителями подразделений и ответственными специалистами (планёрки, “пятиминутки”).

Особенности:

- Руководитель даёт указания и требует отчёта о выполнении предыдущих поручений, приказов, а подчинённые отвечают, слушают и фиксируют новые поручения;
- Назначаются в строго определённое время (и проводятся регулярно);
- Необходим строгий деловой тон;
- Предпочтительна строго ограниченная продолжительность совещания;
- Необходимы чёткость (конкретность) указаний и установление сроков их исполнения, а также меры ответственности за неисполнение;
- Даётся анализ (по возможности объективный) ситуации при неисполнении приказаний, обещается оказание помощи исполнителю при решении трудных вопросов (согласование с другими предприятиями или вышестоящими организациями и т. п.), так как это является компетенцией первого руководителя;
- Устанавливается постоянный состав участников (10-12 человек), но иногда (эпизодически) можно приглашать и других нужных специалистов, обладающих широким кругозором;

- Проводится регистрация указаний и заданий, устанавливается “пульсирующий” график исполнения (и оценка исполнителей);
- Делается всё для создания спокойной деловой обстановки. Подчинённые впоследствии “перенесут” это в свои коллективы.

9.15.2. “Мозговой штурм” (“атака”). Совецание со специалистами и экспертами (“брейнсторминг”).

Цели и задачи:

- А) Получить качественно новую информацию (выводы, закономерности, программу действий и т.п.) из уже сложившейся и всем знакомой ситуации;
- Б) Часто используется при решении новых сложных творческих проблем, поиске выхода из сложной обстановки или подходов к решению новой (совершенно новой) проблемы.

Особенности:

- Проводится регулярно или экстраординарно!
- “Правила игры” (проведения “мозгового штурма”):
 - не устанавливается регламент времени (создаётся спокойная (комфортная) обстановка;
 - не назначается на период времени, неудобный хотя бы для части экспертов (перед праздниками, футбольным матчем и т.п.);
 - проводится в неофициальной обстановке (чай, кофе);
 - вначале спокойно и детально доводится до экспертов вся имеющаяся информация;
 - так же подробно ставится проблема для разрешения ограничивающих условий (деньги, оборудование, людские ресурсы и, самое главное – время, отпущенное для реализации задачи);
 - никто никого не критикует, а только высказывает свои предложения (лучше несколько!).

Работа такого совещания обычно проводится в несколько этапов:

I этап.

Сперва экспертам объясняют “правила игры” (всем) и предоставляется слово “генераторам идей”. Им можно

высказывать свои предложения и идеи, при этом строго запрещается критиковать чужие идеи (тем более авторов этих идей); со временем предложений накапливается как можно больше. Отторжение менее ценных идей происходит за счёт выдвижения и обоснования новых, более привлекательных предложений.

Руководитель (особенно авторитетный) не должен высказывать вначале дискуссии своё видение решения проблемы – этим он сразу ограничивает круг возможных вариантов решения.

Его обязанности: изложение сути возникшей проблемы, разъяснение целей и задач, описание и анализ того, что уже сделано, каковы ограничения (по времени, ресурсам и т.п.).

Выступают добровольно, в любом порядке, но лучше, когда начинают с более молодых (по возрасту или по стажу работы (авторитету)). В армии начинает младший по чину (званию).

Принимаются все идеи (даже абсурдные на первый взгляд). Все идеи и предложения тщательно фиксируются, для чего необходимы 1-2 опытные стенографистки.

Руководитель (для себя) фиксирует только в общих чертах наиболее интересные (или парадоксальные на первый взгляд) идеи, с тем, чтобы затем спокойно их обдумать или подвергнуть дополнительной экспертизе.

II этап:

Производится селекция идей (вариантов). Вначале выбраковывают явно нереальные (или устаревшие) идеи и оставляют только наиболее перспективные (по общему мнению) и по ним устанавливают критерии оценки и определяется рейтинг голосованием экспертов (лучше тайным или анонимным голосованием).

Затем эксперты условно разбиваются на 2 группы “генераторов идей” и их “критиков”. “Критики” – чаще всего это авторы отвергнутых идей, а также авторы идей (отселектированных), но с низким рейтингом.

Авторам выбранных (отселектированных) идей, выставаемых для детального обсуждения (фактически для критики), предоставляется неограниченное (и по времени, и по количеству выступлений) право защищать их.

“Критики” имеют такое же право критиковать их, указывая на “слабые” (по их мнению) моменты, но критика должна быть максимально конкретной (деловой, то есть критиковать идею, а не её автора!) и конструктивной, т.е., критикуя “слабые места” предлагается свой вариант улучшения.

Таким образом накапливаются аргументы в пользу или против каждой идеи, они совершенствуются за счёт предложений “критиков”.

Не обязательно обсуждать “в один присест” все идеи, некоторые аргументы можно оставить для дополнительной проверки и на этот период обсуждение прервать.

9.15.3. Метод “синектики” (соединения разнородного).

Предварительно поручается 2-3 авторам (синекторам) доклады (рефераты) по детальному описанию своих идей. Причём, заранее известно, что подходы к решению той или иной проблемы у них (авторов) различны.

Как вариант – это могут быть авторы перспективных идей, которые обсуждались во II этапе “мозгового штурма”, но по ним не было принято окончательного решения и имеется несколько противоположных (или различных) подходов к решению этой сложной проблемы.

При таком обсуждении, как правило, происходит “поляризация” мнений групп экспертов, т.е. авторы “средних” позиций постепенно “переходят” к полярно противоположным идеям, выявление которых и является, по сути дела, целью дискуссии и её результатом.

На дальнейшее детальное изучение (особенно в науке) надо ставить *обе (или все)* полярные идеи. Иногда истинной идеей оказывается на первый взгляд менее привлекательная из них, в адрес которой раздавалась наиболее сильная критика. Это особенно часто бывает при появлении по-настоящему новой, парадоксальной (неожиданной) идеи.

В производстве, как правило, нет возможности ставить на разрешение 2 (или несколько) варианта (слишком дорого) и приходится выбирать из них идею, кажущуюся наиболее рациональной в данной ситуации. Конечно, это увеличивает шанс ошибки, тем более, что групповые

решения несут в себе большую степень риска, чем индивидуальные.

Поэтому лучше, если сочетается обсуждение групповое, а принятие решений (и ответственность) индивидуальные. Это “крест” первого руководителя.

9.15.4. “Метод 635.”

Является разновидностью метода “брейнсторминга”. Число участников ограничено шестью. Каждый из 6 участников выдвигает по 3 идеи, затем передаёт их другому, который дополняет их ещё 3-мя и так повторяется 5 раз.

Таким образом накапливаются 109 идей и предложений. После чего в дело вступают “критики”... – и всё повторяется по п. 9.15.1 – 9.15.3.

9.16. Меры предотвращения возможных опасностей.

- Руководитель должен держать “в руках” аудиторию – жёстко пресекать попытки подменить критику идеи критикой её автора (авторов). В противном случае все участники переругаются между собою (или между членами неформальных групп), вспомнят старые “обиды” и деловой дискуссии не получится;
- Если ситуация всё-таки выходит из-под контроля, руководитель обязан немедленно прекратить заседание;
- После этого необходимо постараться погасить конфликт “индивидуальными беседами” с наиболее экстремистски настроенными экспертами.
- Если это не удаётся, то на следующем заседании нужно изменить состав экспертов за счёт исключения наименее “управляемых”. Хотя это потеря для объективности и глубины анализа и критики новых идей. но другого выхода нет!

9.17. Японский метод “ринги” – получение согласия на решение проблемы путём опроса (без созыва совещания).

Процедура “ринги” состоит из пяти этапов:

- 1) выдвижение общих соображений (руководителем фирмы вместе с привлеченными специалистами) о

- новой проблеме, по которой должно быть принято решение;
- 2) передача проблем вниз, в секцию, где организуется работа над проектом;
 - 3) “отсечение корней” (“намаваси”), т.е. детальное согласование с будущими исполнителями готовящегося проекта (“сглаживание углов”, т.е. выявление и ослабление разногласий, отбрасывание противоположных точек зрения). Принятие решения предваряется обсуждением проблемы заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению;
 - 4) проведение целенаправленных совещаний и конференций (на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы);
 - 5) доработка документа (“рингисе” – визирование решения его исполнителями: каждый должен поставить свою печать) и последующее утверждение документа руководством фирмы.

В Японии процедуру “ринги” относят к разряду управленческой философии, исповедующей предусмотрительность, осторожность и коллективную ответственность. Японцы считают, что “ринги” помогает им учитывать весь спектр мнений о тех или иных проблемах.

ГЛАВА 10 КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Конфликт – это противоречие, возникающее между людьми или между организациями и странами в связи с решением тех или иных вопросов политики, экономики, социальной и личной жизни. В конфликте одна из сторон требует, ждёт изменения сложившейся ситуации или поведения партнера.

Вместе с тем, не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой-либо проблеме, но это не мешает их слаженной и совместной работе. Противоречия, затрагивающие материальные интересы, социальный статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на “выяснение отношений”, тяжело сказываются на их морально-психическом состоянии. С другой стороны – конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой в тех случаях, когда их разрешение ведёт к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений.

Следствием рационального разрешения конфликта может также стать и рост самосознания его участников (если дискуссия преследует социально значимую цель), формирует и утверждает определенные жизненные ценности, объединяет единомышленников, играет роль “предохранительного клапана” для безопасного и конструктивного выхода эмоций.

10.1. Причины конфликтов.

Их можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами (информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением).

10.1.1. Основа конфликтов.

В основе части конфликтов лежит информация, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть и неполные и неточные факты, слухи, подозрения в умышленном сокрытии информации или её распространении, сомнения в надежности источников информации, спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т.д.

10.1.2. Структурные факторы возникновения конфликтов.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организации, социальной группы (вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, социальные нормы и стандарты, традиции, поощрения и наказания, распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов).

10.1.3. Ценностные факторы – принципы, провозглашаемые или отвергаемые (общественные, групповые или личностные системы убеждений, идеологические установки (предпочтения, предрассудки, опасения), культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды).

10.1.4. Факторы взаимоотношений.

Связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия с партнёром или его отсутствия. Важно учитывать основу этих отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы и интересов (конкурентных), значимость для себя и других, психо-физиологическая совместимость сторон в отношении комплекса жизненных ценностей, различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

10.1.5. Поведенческие факторы – ущемление интересов, различия в оценке и самооценке, угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной).

ной). Условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния одной или обеих сторон, основанные на проявлении эгоизма, безответственности, несправедливости неизбежно ведут к конфликтам.

10.2. Структурную модель конфликта как процесса можно представить следующим образом (см. рис. 10.1.):

На *рисунке 10.1* видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большой вероятности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Исследования подтверждают, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными (малосущественными).



Рис. 10.1. Структурная модель конфликта.

В других ситуациях человек (одна сторона конфликта) может реагировать так, чтобы не дать другой возможности добиться желаемой цели. Настоящая опасность конфликта

усиливается, когда при неудачной попытке переубедить другую сторону, человек пытается убедить коллег принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью принуждения, обещания вознаграждения, обращения к традициям, экспертным оценкам, харизмы и др. Таким образом происходит “вербовка” сторонников (союзников), что приводит к разрастанию конфликта и “раскалыванию” коллектива (социума) на два враждебных “лагеря” (группы).

10.3. Классификация конфликтов. Типы поведения людей в конфликтной ситуации.

По объёму конфликты подразделяют на внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой и межгрупповые.

10.3.1. Внутриличностные конфликты.

Возникают в результате того, что производственные условия не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку.

10.3.2. Межличностные конфликты.

В сфере производства могут возникать из-за притязаний работника на повышение социального статуса или на ограниченные ресурсы (капитал, рабочая сила, дефицитное оборудование и др.), неудовлетворённости разным уровнем материального вознаграждения, из-за несходства характеров, взглядов, идеологических установок и т.п.

Кроме того, такого рода конфликты могут возникать между двумя работниками одинакового социального статуса внутри коллектива или руководителем и подчинённым, работником Вашего учреждения и лицом извне коллектива и т.п.

10.3.3. Конфликт между личностью и группой.

Проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности со сложившимися нормами поведения и условиями труда в группе. Часто

такой конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности специалистов учреждения, из-за неприятия группой морально-нравственного облика и характера руководителя и т.п. Иногда конфликты возникают между личностью и общественными и (или) государственными учреждениями и организациями.

10.3.4. Межгрупповые конфликты.

Это конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрация и профсоюзы), между неформальными группами, а также между формальными и неформальными группами (коллективами). К этому же типу относятся и конфликты (экономические, политические или идеологические и т.п.) между двумя организациями (учреждениями), между регионами и странами, а также целыми странами и т.п.

По длительности протекания конфликты подразделяют на кратковременные и затяжные. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями или территориальными, экономическими, идеологическими, национально-религиозными противоречиями.

Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют своё негативное состояние и “вербуют” сторонников, провоцируя разрастание конфликта. Частые конфликты вызывают глубокую и длительную напряженность отношений в коллективе (или социуме), “разрушая” его.

10.4. Критериями классификации конфликтов является:

- 1) *Степень их воздействия на жизнь коллектива:*
 - лихорадящие организацию конфликты;
 - разрушительные для коллектива противоречия.

Если лихорадящие конфликты характеризуются мелкими столкновениями, связанными с психологической несовместимостью лиц, то вторые вызваны глубокими расхождениями во мнениях членов коллектива (социума).

2) По влиянию конфликта на последующую жизнь и развитие коллектива различают:

- конфликты, дающие осложнения (так называемый послеконфликт);
- конфликты, не имеющие каких-либо отрицательных последствий.

Послеконфликт проявляется в негативном поведении или чувстве неудовлетворенности после того, как конфликт считается разрешенным. Это значит, что конфликт не был разрешен исчерпывающе или был разрешён несправедливо, либо методами, задевающими личное достоинство партнера.

Возникновению послеконфликта могут способствовать:

- преждевременное или неполное урегулирование конфликта;
- неудовлетворенность интересов хотя бы одной из сторон;
- несанкционированные действия любой из сторон;
- непредвиденные обстоятельства, которые нельзя было предусмотреть;
- заверения обеих или одной из сторон выполнить что-либо без взятия на себя конкретных обязательств и др.

Очень существенны также психологические и поведенческие факторы:

- стремление найти виновного, а с себя снять вину;
- расчет на одностороннюю выгоду;
- недостаточные возможности "сохранить лицо";
- ощущение давления и принуждения;
- изменение баланса сил между участниками конфликта.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на:

- объективно обусловленные;
- субъективно обусловленные.

Объективным считается конфликт, возникший в сложной противоречивой ситуации (плохие условия труда, нечёткое разделение функций и ответственности на уровне коллектива, исторически “замороженные” претензии на территорию, природные ресурсы, дискриминация по национально-религиозному признаку и т.п. – на уровне регионов и стран), которая явилась основанием для возникновения напряженной обстановки. В таких случаях люди, независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе (или социуме) отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности, склонны к участию в конфликтах. При этом конфликт выполняет своего рода сигнальную роль, указывая на необходимость устранения причин, породивших данную объективную ситуацию.

Субъективным считается конфликт, возникший в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды (иногда искусственно) на пути удовлетворения их стремлений, желаний и интересов (принятое решение ошибочно, оценка труда неправильна, поведение коллег невыносимо и т.п.).

В зависимости от того, сталкиваются ли положительные или отрицательные (для нас) ценности или интересы, конфликты бывают трех видов:

- конфликт “плюс-плюс” (выбор из двух благоприятных альтернатив);
- конфликт “минус-минус” (оба варианта нежелательны);
- конфликт “плюс-минус” (сталкиваются хороший и плохой варианты).

Несколько позиций с целью погашения конфликта:

- следует использовать дискуссии как форму общения сторон – обезличенная форма конфликта: конфликт идей, а не людей!
- при неправильной организации дискуссии конфликт неизбежно переходит на личности (спор);
- спор ещё более обостряется, если инициатор и оппонент неоднократно меняются местами. Частая их смена приводит к бесплодности спора (тупик в дискуссии);
- лучший выход из конфликта – избежать его.

10.5. Семь правил поведения руководителя в конфликтной ситуации.

1. *Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта.* Инициатор конфликта выступает с требованиями, претензиями, обидами и ждёт, что партнёр прислушается к нему и изменит своё поведение. Обычно партнёр реагирует на инициатора конфликта сугубо отрицательно (“снова всем недоволен, опять затеял ссору по пустякам, вечно ему чего-то не хватает, всегда что-то не так”). Естественно, что роль обвиняемого всегда неприятна, поэтому каждый человек готовится дать отпор инициатору конфликта. Часто инициатор конфликта (за исключением, когда это просто капризный, неуживчивый, склочный человек) имеет основание “затевать ссору”, так как за его недовольством скрыто какое-либо положение вещей, которое его тяготит и мучает. Сталкиваясь с такими людьми, мы обнаруживаем сходство-различие точек зрения, эмоциональных состояний, поведения. Сходство вызывает удовлетворённость, но временную, а затем может наступить равнодушие и даже скука. Различие порождает напряжённость, но затем возможен и интерес к личности другого. Сотрудничеству в разрешении конфликта способствует поиск в первую очередь сходства между позициями “я” и “он”.
2. *Создавайте атмосферу сотрудничества.* В начале встречи несколько минут следует провести в неофициальной беседе с целью “растопить лёд” отчуждения. Неплохо организовать совместную трапезу или другое мероприятие, снимающее официальные оковы в отношениях. Представителям обеих сторон следует предоставлять одинаковые права, время для выступления, возможность представления своих аргументов и т.д. Нельзя допускать доминирования одной из сторон. Следует регулярно подчёркивать моменты, по которым удалось сблизить позиции. Главное условие – спокойный тон и постоянно подчёркиваемая уверенность в неизбежности сотрудничества и успешном разрешении конфликта.

В конфликтной ситуации нельзя действовать под влиянием “ложных инстинктов”. В древнейшие времена – это было бегство от угрозы и, если оно было невозможным – лучшим способом самозащиты был ответ силой на силу в надежде уничтожить противника (этот механизм реагирования постепенно стал нашим инстинктом). В конфликтной ситуации прежде всего нужно уметь обузывать свои инстинкты.

Опасность, исходящая от наших сотрудников и друзей – реже всего физическая опасность, поэтому полный разрыв отношений – слишком радикальная мера разрешения конфликта. Такая реакция хоть и универсальна, но бессознательна и инстинктивна. Необходимо использовать более современные формы разрешения споров – найти способы возобновления сотрудничества. Должна быть исключена тактика сокращения контактов, неприятие возражений и выдвижение ультиматумов, попытки не отвечать на телефонные звонки и т.п. Преодолевая свои инстинктивные порывы, необходимо стремиться к рациональному разрешению конфликта.

3. *Стремитесь к ясности в общении.* Заранее следует подготовить аргументы (схемы, чертежи, диаграммы, таблицы) с тем, чтобы вся ваша информация дошла до противоположной стороны быстро и без искажений, объективно обосновывая свою позицию. Важно уметь внимательно выслушать партнёра, последовательно (поэтапно) резюмируя и обобщая сказанное оппонентом. В этом смысле полезны и уточняющие вопросы (но не слишком много, иначе партнёр может перейти к обороне).
4. *Будьте сдержаны.* Чтобы не пострадала логика и объективность – эмоции нужно держать под контролем. Нельзя горячиться, убеждая противника в его неправоте, нужно объяснить ему, почему вы воспринимаете его так, а не иначе, и что, по-вашему, он может сделать для прояснения своей позиции. Гнев – плохой советчик. Если кто-нибудь обошёлся с вами несправедливо (даже оскорбил), не спешите воздать ему тем же. Это не значит, что вы должны

забывать свои чувства – просто не нужно идти у них на поводу, поскольку, возможно именно этого и добивался ваш оппонент.

Нередко конфликтующие стороны, верно определяя предмет конфликта, наметив рациональные выходы из конфликта и т.п., сводят на нет все эти достижения из-за неприемлемого тона разговора. Партнёров захлёстывают эмоции и потому люди категоричны, запелляционны и требовательны, забывают о компромиссе, говорят на повышенных тонах, не выбирая выражений. Будьте дипломатом!

5. *Не переходите “на личности”, не оскорбляйте чувство собственного достоинства собеседника.* Чаще всего конфликты с другими людьми воспринимаются как сугубо личные. Каждый конкретный обидчик становится “воплощением зла”, недовольство им распространяется на все его личные характеристики (пол, возраст, профессия, образование, национальность и пр.). Старайтесь уклоняться от обсуждения личных качеств как Ваших собственных, так и другого.
6. *Будьте открыты для новой информации.* Простейший способ получить информацию – задавать вопросы, другой способ – давать информацию. Люди, как правило, склонны к двусторонней коммуникации. Начните вы – в ответ на вашу информацию собеседник, скорее всего, захочет поделиться своей, в результате чего появятся новые возможности для сближения позиций и локализации предмета конфликта.
7. *Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях сторон.* Конфликты возникают чаще всего из-за того, что спорящие придерживаются несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам. Наиболее удачное решение из возможных – это компромисс, смысл которого состоит в том, что никто не получит полностью того, чего он хочет вначале. Каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчёт и часто он его и не афиширует. Вместо того, чтобы спорить по поводу позиций, нужно суметь точно определить (“высчитать”) лежащие в их

основе истинные интересы (свои и инициатора). Именно это в конце концов поможет найти взаимовыгодный вариант решения конфликта. Обобщая изложенное, подчеркнём ещё раз, что умение управлять конфликтами – важнейшее профессиональное качество менеджера, без которого немислимо эффективное осуществление им своих функций.

10.6. Правила организации дискуссии, как одного из этапов разрешения конфликта:

1. Необходимо строго ограничить предмет дискуссии – иначе выступающие (дискутирующие) “растекаются” до бесконечности по другим темам, забывая при этом о сути проблемы, одновременно нагнетая обстановку.
2. Как можно спокойнее ведите спор. Не следует “распалать” оппонента. Но иногда случается обратная реакция – партнера раздражает ваше слишком спокойное (холодное) поведение. Будьте доступны и благожелательны.
3. Необходим учёт уровня профессиональной подготовки партнеров. Наиболее плодотворен спор оппонентов с одинаково высокой профессиональной подготовкой, а не “слона и моськи”. В этом случае могут помочь комиссии экспертов, обязательно от “третьей стороны”.
4. В интеллектуальных коллективах дискуссии необходимы – они приводят к новым точкам зрения (новым гипотезам), эмоционально заряжают участников (появляется желание доказать свою точку зрения опытом (экспериментом), новыми аргументами (из книг, научных статей и т.п.)), но не с помощью новых интриг.
5. Критика недопустима, особенно когда она направлена на личности. Гораздо рациональнее просто вносить новые предложения взамен тех, которые кажутся неприемлемыми какой-либо из сторон.
6. Иногда конфликты носят совершенно не деловой характер – т. е. они направлены не на истину (дело), а на дискредитацию личности оппонента, хотя при этом

умело маскируют истинную цель процессом поиска истины (справедливости).

10.7. Способы и правила разрешения конфликтов.

Используются две группы методов:

- структурные;
- межличностные.

10.7.1. Структурные методы разрешения (скорее предотвращения!) конфликтов включают в себя:

- разъяснения (устные и документированные) условий работы (порядок и иерархия предоставления информации, выделения ресурсов, полномочия и ответственность);
- создание (при необходимости) специальных подразделений, координация и интеграция усилий внутри коллективов, создание дополнительных (промежуточных) служб, координирующих работу подразделений или отдельных специалистов с целью подготовки исходных документов (планов, сценариев, проектов, соглашений или договоров);
- направление (мобилизация) усилий всех участников на достижение общей цели – разрешение конфликта на условиях, удовлетворяющих обе стороны;
- создание системы вознаграждений (моральных или материальных стимулов, признание заслуг или продвижение по службе и т.п.), позволяющей мобилизовать и использовать все потенциальные возможности для скорейшего разрешения конфликта.

10.7.2. Межличностные методы подразделяют на:

- уклонение (избегание);
- сглаживание (приспособление);
- конфронтацию (конкуренцию);
- сотрудничество;
- компромисс.

Уклонение предполагает игнорирование (отрицание) конфликта в надежде, что время само приведёт к его затуханию (ликвидированию). Предлоги для уклонения –

недостаток времени (занятость более важными делами), отсутствие полномочий, дефицит ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат.

Сглаживание предполагает незначительное (по сравнению с запрашиваемым) удовлетворение интересов инициатора конфликта – своеобразный жест расположения (“доброй воли”) в надежде этим “откупиться” и предотвратить дальнейшее разрастание конфликта.

Конфронтация (конкуренция) – сопровождается доминированием одной стороны над другой, ведущей к полной потере позиций проигравшей стороной. Чаще всего возникает при переоценке своей и недооценке позиции противника (пренебрежение его интересами). Как правило, благоприятный и малопродуктивный исход конфликта обычно сопровождается “внутренней консервацией” противоречий, которые “всплывут на поверхность” позднее и, возможно, в самый неподходящий момент и в более жёсткой форме. Особенно опасными могут быть последствия, когда имело место принуждение одной из сторон (выраженной в ультимативной форме).

Сотрудничество – форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон оказывается более важным, чем решение проблемы, породившей конфликт. Предполагает симметричное (чаще всего, но не всегда одновременное) удовлетворение интересов каждой из сторон – как непереносимое условие полного разрешения противоречий.

Компромисс – открытое совместное обсуждение вариантов решений в поиске наиболее приемлемого для обеих сторон. Преимущество – взаимная уравновешенность требований, прав и ответственности, легализация претензий и их взаимовыгодное удовлетворение.

10.8. Процедура разрешения конфликта (7 этапов):

1. Признайте наличие конфликта (и этим откройте путь к переговорам);
2. Договоритесь о процедуре (где, когда и в какой форме начнётся совместная работа);

3. Определите предмет конфликта (и проблемы, подлежащие разрешению) и выработайте (совместно) критерии оценки вариантов решения конфликта;
4. Выработайте предварительно возможные варианты решения конфликта (в т.ч. и методом “мозговой атаки”);
5. Добейтесь соглашения относительно лучшего варианта разрешения конфликта. Закрепите соглашение договором (лучше письменным);
6. Воплощайте согласованный план в жизнь. В договоре (соглашении) оговорите этапы, время, необходимое для выполнения каждого из них и ответственных за исполнение;
7. Оцените принятое решение, делайте это открыто, с участием обеих сторон конфликта и, желательно, независимых экспертов. Определите, что нужно дополнительно включить в соглашение (если это рационально и признаётся обеими сторонами).

P.S. Обсудите, что необходимо изменить (в “структурном” смысле) с тем, чтобы предотвратить поводы (или причины) следующих конфликтов.

10.9. Задачи (поведение) руководителя по управлению процессом разрешения конфликта (между двумя подчинёнными или двумя сторонами):

- внимательно выслушивайте обе стороны (сперва отдельно, затем вместе), чтобы избежать предвзятости и попытаться определить (кроме очевидного) скрытый интерес каждой из сторон;
- будьте максимально тактичными в общении, доброжелательными, демонстрируйте уважительное отношение, терпимость к представителям сторон, советуйтесь с ними, т.е. создайте обстановку согласия, демонстрируйте готовность к взаимодействию;
- не доверяйте полностью словам участников конфликта, а с целью преодоления субъективизма сопоставляйте их обвинения и мнения с реальными делами, мнениями других лиц или информацией из независимых источников;

- не высказывайте окончательных суждений и (или) оценок личностей и их поведения, ибо это может быть истолковано как поддержка (или противодействие) одной из сторон конфликта;
- старайтесь отвлекать или переключать внимание конфликтующих в случае повышения эмоциональности во время дискуссий;
- не распространяйте сведения о ходе переговоров, возникших проблемах и то отрицательное, что участники конфликта говорили друг о друге, в крайнем случае, старайтесь предавать огласке только положительные моменты их отношений;
- постоянно призывайте конфликтующих ещё раз спокойно подумать над ситуацией и над своей ролью в ней, с тем чтобы найти приемлемые способы сближения их позиций.

Естественно, что выбор главного направления регулирующих воздействий руководителя (посредника) определяется спецификой выполняемой коллективной деятельности, при этом руководитель призван настойчиво и последовательно отстаивать позицию, объективно отвечающую требованиям достижения удовлетворения интересов конфликтующих сторон и их примирения (по возможности долговременного).

10.10. Конфликт между руководителем и подчинённым(и).

В этом типе конфликта позиция руководителя наиболее уязвима в силу того, что он оказывается одной из сторон, и все его последующие действия по разрешению конфликта автоматически подозреваются в субъективизме, что препятствует объективному течению процесса выработки решения.

Возможности поведения руководителя крайне ограничены:

- если в возникшем конфликте есть его вина – её следует признать в самом начале конфликта (не дать ему “разгореться”). Это потребует от него определённого мужества (но другого выхода у него просто нет).

Второе условие – ошибку необходимо тут же исправить и этим погасить конфликт. После этого необходимо провести анализ причин, породивших управленческую ошибку и принять меры по их устранению (в т.ч. и наказание лиц, повинных в дезинформации, приведшей к возникновению ошибки руководителя (если таковые были!));

- если руководитель искренне не чувствует за собой никакой вины и в этом не удалось убедить оппонента на первых этапах дискуссии, лучше всего на паритетных началах обеих сторон создать комиссию (из наиболее авторитетных лиц коллектива или из вне его), которой поручить изучение причин, породивших конфликт и выработку вариантов его разрешения, заранее пообещав согласиться с любыми её выводами и предложениями (с тем, чтобы снять с членов комиссии “скованность” в работе).

Далее комиссия руководствуется общими правилами разрешения конфликта, взяв на себя роль “третейского судьи”, которая ранее во всех других случаях принадлежала руководителю.

10.11. Конфликты между двумя подчиненными (двумя группами подчинённых).

Руководитель в таком случае принимает (вынужденно или добровольно) на себя функции третьей стороны (“третейского судьи”). Эта миссия крайне деликатна и требует от него огромных нервных и моральных усилий с целью погашения конфликта, желательно в самом его начале (см. п. 10.7. – 10.9.).

В некоторых случаях нецелесообразно руководителю вмешиваться в конфликт по своей инициативе, тем более в его начале. Лучше, когда об этом попросит одна из сторон (еще лучше когда – обе стороны), тогда они будут более расположены прислушиваться к вашим советам. Иногда лучше сделать “паузу” перед вмешательством – жизнь сама может “погасить” этот конфликт (иногда он вовсе не является таким уж принципиальным и для самих конфликтующих, как это кажется со стороны).

Более опасен конфликт, когда в нем участвуют с каждой стороны не по одному, а по несколько человек, еще хуже – целые первичные коллективы (или большинство их членов). Это уже очень серьезно и требует, как правило, наоборот – оперативного вмешательства вышестоящего руководителя в самом начале конфликта, иначе это может “расколоть” весь коллектив. Иные конфликты имеют тенденцию разрастаться подобно пожару в лесу!

10.12. Конфликты между двумя группами (коллективами).

Здесь не рассматриваются случаи конфликтов между двумя регионами, регионами и странами, между двумя и несколькими странами (военными или политическими блоками стран) – они являются предметом другой науки – политологии и находятся, как правило, в компетенции международных организаций.

Для остальных случаев:

- необходимо введение третьей стороны – посредников;
- снижение остроты конфликта за счёт введения паузы, т.е. “замораживания ситуации” на строго определённый срок;
- тщательный отбор членов делегации, которой поручены переговоры;
- определение минимального и максимального пакетов уступок для достижения компромисса.

Способы разрешения конфликтов:

- Добиться примирения сторон путем объяснения (вначале по отдельности, и только в финале (и то не всегда!) обеим сторонам) никчемности сути спора, его мелочности и непринципиальности по сравнению с задачами, которые предстоит решать им вместе или по сравнению с масштабами личностей, которые в них участвуют.
Разрядить обстановку какой-либо шуткой, например привести фразу типа: “Я вчера вычитал у философа такого-то, что в споре всегда проигрывает наиболее умный”;

- Если это ваши подчинённые и в споре участвуют личности амбициозные, самолюбивые, с неустойчивым поведением – им следует дать понять, что независимо от того, кто выиграет в споре (конфликте) наказанию будут подвергнуты оба (либо еще жестче – тот, кто выиграет!);
- Спор, находящийся уже в самом “разгаре”, нельзя пытаться “гасить” ультиматумами ни одной из сторон. В такой момент он (ультиматум) не воспринимается адекватно и это может привести к еще большему усложнению ситуации. Более того, при этом может быть вовлечён в спор и сам руководитель (или его представитель). Разногласия деликатными методами надо перевести в спокойную фазу, поручить разбор ситуации или проведение “расследования” специальной согласительной комиссии, состоящей из 2-3 человек от каждой стороны и столько же – по предложению руководителя. Последние не должны быть в конфликтных отношениях ни с одной из групп, ни между собой. Наоборот, туда включают людей спокойных, мудрых, как правило, очень авторитетных (лучше всего, авторитетных для обеих конфликтующих сторон);
- Иногда ситуация складывается столь драматично, что для прекращения спора конфликтующие стороны надо “развести” по разным структурным подразделениям (в большом коллективе) или принимать другие административные меры;
- Помните, что разрешение любого (даже небольшого) конфликта – сложный, достаточно продолжительный процесс, в котором необходимо осторожно двигаться от ступени к ступени (см. приложение в конце главы);
- Все время помнить и регулярно напоминать конфликтующим, что в споре всегда проигрывают все стороны.

Ни один из способов “погашения” не должен ущемлять человеческое достоинство участников конфликта – это приведет к тому, что конфликт затем будет “тлеть” долгое время и все равно “вырвется наружу”, но уже в более крупном масштабе (или в более сложный для коллектива период).

Поэтому основная задача руководителя заключается в создании рабочей обстановки, предотвращающей возникновение спора – это проще, чем его потом гасить.

Лучший способ иметь как можно меньше конфликтов – создать ситуацию, когда каждый работник и каждый первичный коллектив (группы) максимально загружены работой. Причём, если эта загруженность окажется неравномерной (несправедливой), то это, в свою очередь может быть причиной нового конфликта.

10.13. Типы поведения в конфликте. Что лучше – нападать или защищаться?

Если внимательно присмотреться к поведению общения отдельных людей в конфликтных ситуациях, то можно заметить его типичность.

Для одного характерным лозунгом является: “лучшая защита – это нападение” (чаще свойственна “практикам”). Для другого: “лучше плохой мир, чем хорошая война” (чаще проявляется в поведении “собеседников”). Для третьего – “пускай думает, что он победил или что он умнее” (отличает “мыслителей”).

“Собеседники” обычно не способны на длительное противостояние. Иначе протекает конфликт у “мыслителей” и “практиков”. Погруженность в себя, медлительность “мыслителя” способствует затяжному состоянию напряженности в отношениях. Излишняя активность людей практического типа также увеличивает продолжительность конфликтов. Самыми опасными для деловых и личных взаимоотношений в коллективе являются длительные конфронтации. Конфликтующие личности, при очень долгом нервном напряжении, как бы “закрепляют” свое негативное отношение друг к другу.

“Практический” тип личности компенсирует сложность отношений ориентацией либо на длительность спора, либо на поиск других альтернативных контактов (партнеров) с целью “ухода” от нежелательного общения.

“Мыслитель” выстраивает в уме сложную систему доказательств собственной правоты и неправоты своего оппонента. В этом случае, только изменившиеся

жизненные обстоятельства или третий соучастник (“арбитр”) могут вывести конфликтующие стороны из тупика.

“Собеседник” умеет так выйти из этой неприятной ситуации, что меньше всего затрагиваются глубинные чувства личности оппонента. Он более чувствителен к изменениям настроения партнера и своевременно пытается снять недоразумение, напряженность в отношениях.

“Практик” в силу “действенности” своих побуждений, мотивов, потребностей, склонен недооценивать последствия конфликтов, менее восприимчив к мелким недомолвкам. Поэтому факт возникновения конфликта свидетельствует об уже случившейся ранее большой глубине недоразумений и длительности нарушения отношений между оппонентами такого типа.

“Мыслитель” более осторожен в действиях, он тщательнее продумывает линию своего поведения, хотя и менее чувствителен к “шероховатостям” в отношениях с оппонентом, чем “собеседник”. На производстве в широком кругу общения он более других дистанцируется в отношениях с коллегами, поэтому ему сложнее попасть в конфликтную ситуацию. Но зато он более раним в таких ситуациях. В этом случае глубина конфликта и степень включенности в него будут значительно большими.

Конфликт протекает по-разному, в зависимости от психологических типов спорщиков (оппонентов). Реже всего вступают в него “собеседники”, так как их ориентированность на общение, коммуникативные способности своевременно снимает напряженность. Этот тип личности более открыт для принятия позиций “соперника”, он не стремится изменить его мнение и поведение, т.е. признает за ним право “быть самим собой”.

Другое дело “практик”. Его неуёмная потребность преобразования внешнего мира, и в том числе позиций окружающих, может приводить к разнообразным столкновениям. Естественно, что, вступая даже в мимолетный контакт, два таких одинакового типа человека будут испытывать межличностную напряженность. А если им придётся решать задачи в рамках отношений типа “руководитель – подчинённый”, а они заранее не заданы

официальной инструкцией? Конфликт практически неизбежен.

Специфичны взаимоотношения двух и больше “мыслителей” в силу их ориентированности на себя и плохой управляемости извне (сотрудничают малоэффективно, так как межличностная дистанция взаимно велика и (вследствие этого) они больше предпочитают действовать самостоятельно). Конфликт “мыслителей” специфичен и тем, что для них чрезвычайно важно интенсивное общение в этот момент, позволяющее лучше осознать причину, обстоятельства, позицию сторон. Без осознания и вербализации (словесного выражения) позиции им очень трудно разобраться в том, что происходит с ними.

Здесь особенно нужен мудрый “третейский судья”, вооружённый различными способами убеждения.

10.14. Несколько дополнительных правил поведения в серьёзных конфликтах:

- 1) Нельзя сразу в переговоры вступать руководителю – “первому лицу” – этим сразу сужаются возможности для манёвра. “Вторые лица” обычно просят перерыва под предлогом согласования, возможны при этом и некоторые изменения уже выданных обещаний (невозможные для “первого лица”! и т. п.). Такое поведение было бы просто неприличным для “первого лица”.

Пример: Террорист Басаев вёл переговоры из Будёновска непосредственно по телефону с премьером Черномырдиным, не оставляя ему тем самым ни одного шанса на успех.

- 2) “Первое лицо” должно внимательно следить за ходом переговоров, но находясь как бы “за кулисами”. Внимательно (вдумчиво) анализировать все аспекты и детали переговоров (лучше создав антикризисный штаб из опытных специалистов). Ни в коем случае при этом нельзя мешать работе своего уполномоченного, непосредственно ведущего переговоры, *насильно* навязывая ему свои рекомендации.

- 3) Если конфликт групповой – важно установить личностные (доверительные) отношения с лидерами этих групп. Тогда переговоры выстраивают с учётом их личностных характеристик (см. выше).
- 4) В члены комиссии нельзя включать людей одного типа эмоционально-коммуникативных способностей. В ней должны быть представлены в первую очередь и численно преобладать “собеседники”, а “практиков” (с их неуёмной энергией и желанием “изменить мир”) должно быть поменьше. “Мыслителей” в качестве аналитиков и генераторов идей также должно быть немного (10-12 %).
- 5) Помните, что наиболее сильное возбуждение конфликтующих сторон длится примерно 1,5 часа. В этот период переговоры с ним(и) практически бесперспективны, (наоборот, можно “подставиться”). Через 1,5-2 часа у спорщиков наступает усталость, апатия (депрессия) и можно начинать действовать – шансов на успех теперь будет гораздо больше.
- 6) Ни в коем случае в самом начале переговоров нельзя давать обещания (льготы). Они должны быть высказаны в самом конце конфликта, но только в пределах разумного.
- 7) Помните, что это, возможно, не последний конфликт в мире – нельзя создавать прецедент незаслуженной “платой за мир”. Это будет побуждать в последующем остальных также добиваться своего с помощью нового конфликта!
- 8) Во время переговоров нельзя использовать аргументы типа “меня государство, начальство и т. п. 3 раза (обмануло, ограбило, обидело и т. п.) и поэтому я”. Помните, что вы не отвечаете за то, что кто-то другой (государство, конкретный орган власти или конкретный руководитель) допустил ошибку. Необходимо сузить тему обсуждения до конкретного случая и до конкретных путей выхода из данного конфликта.
- 9) Если вам досталась роль “третьей стороны” – никогда не соглашайтесь на разбор конфликта одновременно с обеими сторонами и (ещё хуже) “на публике”. Обе стороны в этом случае начинают играть роли

сверхпринципиальных и непоколебимых личностей, зарабатывая себе популярность в коллективе, а спор не будет закончен.

- 10) Конфликт “разгребается” по “камешку, по кирпичику”, по отдельности с каждой стороной и лишь в самом финале (когда всё решено к общему удовлетворению) об этом можно сообщить (очень кратко, без деталей) остальному коллективу (социуму), с акцентом на мерах, необходимых для исключения подобных ситуаций в будущем.

10.15. У каждого свои болевые точки...

Различные типы личностей по-разному чувствительны к противоречиям и конфликтам. Так, “мыслители” острее воспринимают противоречия в сфере духовных ценностей, идейного родства.

“Практику” важно единство практических исходов, целей совместной деятельности. Если в сфере целей и средств деятельности, влияний и методов управления возникают противоречия – он очень быстро вступает в конфликт, к остальным противоречиям он менее чувствителен.

Более благоприятна позиция “собеседника”. Ему часто выпадает роль арбитра в конфликтных ситуациях. Не случайно неофициальными “эмоционально – исповедными” лидерами в коллективе становятся именно такие личности.

Правда, и они (“собеседники”) имеют уязвимые места и чрезвычайно чувствительны к оценке их эмоционально – коммуникативных способностей, “недооценка” которых, в свою очередь, может стать причиной конфликта.

От них отличаются “мыслители”, для которых основной ценностью является интеллектуальный, духовный мир, их меньше трогает недостаточно высокая оценка их коммуникативных способностей и практичности.

“Практик” также чувствителен к несправедливым высказываниям по поводу его работоспособности, пунктуальности, успешности деятельности. Обычно высокая острота реакции на оценку указанных сфер может

притупляться, если такой человек удовлетворен достижением практических, интеллектуальных, аффективно – коммуникативных целей. Чувствительность возрастает, если на пути удовлетворения личностно значимых потребностей и целей существуют (и без того) другие препятствия.

Некоторые специалисты считают, что существуют универсально – конфликтные, или хронически несовместимые люди, для которых состояние конфронтации, противостояния так же естественно, как для других “мирное сосуществование”, сотрудничество, взаимная уступчивость. О них обычно говорят: “Они неуживчивы, вечные скандалисты, интриганы” и т. п.

Замечено, что в каждой достаточно большой группе, учреждении, организации есть свой собственный “демон”. Такие лица и создают ситуацию несовместимости, напряженности отношений между работниками. Обычно их называют склочниками. Для таких личностей характерна позиция: всё говорить в глаза, причем чаще всего самое неприятное, “сталкивать” людей между собой. Питательной средой для них являются уже имеющиеся затруднения в отношениях между другими людьми. Склочники их умело используют. Им обычно противостоят так называемые “антисклочники”, для которых важно снимать любые напряженности в отношениях между окружающими. Если “склочник” стремится “раздуть”, то “антисклочник” – любыми путями “загасить” ссору, конфликт.

Характерны и эмоциональные оценки, направленность высказываний одного и другого. “Антисклочники” говорят: “Вы знаете, тут как-то в разговоре Иванов сказал о вас...” и перечисляют возможные достоинства. “Склочник” начинает приблизительно так же, но перечисляет недостатки, негативные качества, которые могут больно ранить человека.

10.16. Рекомендации, облегчающие разрешение конфликтов.

Если вы искренне хотите разрешить спорный вопрос (конфликт), придерживайтесь следующего плана ведения переговоров:

- Лучше если с вашим планом разбора конфликтной ситуации ознакомлены соперники (но поочередно). Разговор “начистоту” лучше вести в специально выбранное время и в помещении, где не будет посторонних свидетелей.
- Конструктивный спор, как сознательно организованное выяснение противоречивых точек зрения, способствует разрешению конфликтных ситуаций в межличностных отношениях. Методика проведения его достаточно проста и может быть использована в деловой и личной сферах. Она позволяет активно развивать психологическую культуру взаимных отношений.

Развитие конструктивного спора должно иметь три четкие и последовательные фазы:

- I фаза – *вводная*. “Пострадавший” должен высказать, что именно он хочет просить. Например: “Я хочу выяснить то-то и то-то, почему вы поступили так-то или не сделали того-то?”;
- II фаза – *средняя (собственно спор)*. Говорите о сути спора, а не “вокруг да около”. Обязательно отреагируйте на критику. Изложите свое мнение конкретно и четко;
- III фаза – *заключительная*, когда принимается решение по вопросу, вызвавшему противоречие. Признайте свою ошибку или докажите обратное. Найдите у другого что-нибудь приятное, положительно его характеризующее и скажите ему об этом.

В процессе ведения спора могут обнаруживаться положительные и отрицательные тенденции. Первые облегчают его ход и быстрее приведут к принятию решения, устраивающего обе стороны. Вторые постоянно заводят в “тупик”.

Список положительных (указан в левой колонке) и отрицательных тенденций (в правой колонке):

- | | |
|--|--|
| <p><i>а) конкретность</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - необходимо признать, что спор имеет причину; - “атака и защита” направлены на выяснение только этого спорного вопроса, и только “здесь и сейчас”; | <p><i>а) обобщённость</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вспоминаются другие спорные события, факты, не имеющие с данной темой ничего общего или произошедшие слишком давно; - поведение “обвиняемого” называется “типичным”, например, “все мужчины... все женщины” и т.д. |
| <p><i>б) включённость</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - оба включаются в спор, признавая, что он будет полезен; | <p><i>б) отгороженность</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - одна сторона не включается в спор, избегая его; - кто-то обижается и заканчивает спор преждевременно; |
| <p><i>в) продуктивное общение</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - чёткое, ясное, открытое общение, аргументы и контраргументы высказывают в открытой форме (а не намекая!); - каждый говорит только сам за себя; - всё говорится, как думается, каждый слушает не только себя, но и другого; | <p><i>в) непродуктивное общение</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - постоянное повторение одного и того же тезиса, нежелание посмотреть на спорный вопрос глазами другого; - “Глухота” к высказыванию другого (оппонента); - намёки, неясности в объяснении, двусмысленные высказывания; |
| <p><i>г) честный спор</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - исключение “ударов ниже пояса” при отсутствии веских доказательств своей правоты; - учитывать, сколько со- | <p><i>г) нечестный спор</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - доказательства, факты не относятся к делу и направлены в слабое, чувствительное место соперника; - преднамеренное |

перник способен спорить, не испытывая его выносливость.

затягивание дискуссии, если известно, что оппонент ограничен во времени.

Результаты спора могут разрешить ситуацию или завести ее в тупик. Но в том и в другом случае соперники должны на заключительной фазе подвести итог для себя и друг друга. Различаются четыре части заключительной фазы. Они имеют положительное (левая колонка) и отрицательное (правая колонка) значение для участников:

а) положительная информация

- я узнал что-то новое по спорному вопросу и о собеседнике;
- я научился чему-то новому;

б) положительное эмоциональное состояние

- в результате спора пришло расслабление;
- "обида ушла" и наступило облегчение;

в) сближение

- спор помог понять друг друга;
- соперники почувствовали себя собеседниками и даже союзниками в этом спорном вопросе (или хотя бы в определенных аспектах этой проблемы);

а) отрицательная информация

- я ничего не узнал того, чего не знал бы раньше;
- я ничему новому не научился;

б) отрицательное эмоциональное состояние

- напряжение осталось или же усилилось;
- наступило чувство разочарования: "зачем всё это нужно?";

в) обособление

- соперники ещё более отделились друг от друга, отчуждение стало ещё сильнее;
- возникло чувство еще большего непонимания спорного вопроса и, главное, позиций друг друга;

г) *исправление*
– проблема, разделявшая соперников, решилась в пользу обоих;
– появился опыт для будущего;
– обязательное извинение и прощение двух сторон.

г) *неразрешимость*
– ничего не решилось, всё осталось по-прежнему;
– никто не хочет исправляться;
– никто не хочет прощать (даже извинившись).

Уже сам факт выяснения, что такое конкретность спора, включенность в него, коммуникация между сторонами, честная борьба и т.п. придает спору рациональность (разумность), иногда ироничность по отношению к себе – без этого межличностное общение, деловые и личные отношения затрудняются. Результат спора дает возможность оценить информационную пользу общения, эмоциональное состояние, “единство – разность” позиций и отношений.

Вот так, раскладывая конфликт “по полочкам”, человек может находить для себя оптимальные формы поведения в сложных жизненных обстоятельствах, учиться психологической культуре взаимоотношений с другими людьми.

10.17. Как не дать несогласию перерасти в спор (статья “Отрывки и кусочки” “Economic Press”):

1. Да здравствует несогласие! Если два партнёра всегда и во всём согласны друг с другом – в одном из них нет необходимости... Будьте благодарны за то, что вам подсказали обратить на это внимание... Такого рода несогласие поможет Вам вовремя поправиться, не доведя дело до серьёзной ошибки.
2. Не доверяйте своему инстинктивному впечатлению. Держитесь спокойно, будьте внимательны и осторожны. Оно скорее всего покажет вас с наиболее невыгодной стороны, чем наоборот.
3. Контролируйте своё настроение. Значимость человека определяется по тому, насколько его легко можно разозлить!

4. Сначала выслушайте. Дайте оппоненту высказаться – не протестуйте, не спорьте. Старайтесь строить мосты взаимопонимания, а не баррикады недопонимания.
5. Ищите, с чем можно согласиться. Выслушав оппонента, сразу же выделите для себя отдельные пункты (или разделы) его выступления, с которыми сразу можно согласиться. Извинитесь за свои ошибки.
6. Будьте честны. После этого выделите также моменты, с которыми вы не согласны и скажите об этом оппоненту. Попробуйте вместе “расчлнить” проблему и решить её поэтапно.
7. Обещайте оппоненту, что обдумаете и тщательно проработаете его идеи – это обезоруживает.
8. Выражайте искреннюю благодарность оппоненту за его интерес к обсуждаемому предмету. Если он нашёл время для оппонирования, значит он хочет Вам помочь (иначе он просто бы промолчал) и из оппонента его можно сделать союзником!
9. Не предпринимайте преждевременных действий, дайте обеим сторонам время на обдумывание (пусть остынут страсти).
Имейте на вооружении набор обезоруживающих фраз:
 - “Я могу ошибаться – давайте рассмотрим факты...”;
 - “Честно говоря, я думаю иначе, но я могу и ошибаться...”;
 - “Если я неправ – поправьте меня!” и т.п.

...И ещё несколько других (от Д. Карнеги):

- Разговаривая с человеком, не начинайте с того, в чём вы (как заранее известно или предположительно) с ним расходитесь. Начинайте с точек соприкосновения, и постоянно и всячески подчёркивайте их наличие (если их нет – придумайте!). Не переставайте убеждать, что вы стремитесь с ним к одной цели, а расходитесь только в методах продвижения к ней.
- Деликатно добивайтесь, чтобы в начале беседы ваш собеседник несколько раз отвечал “да” на ваши вопросы. После серии “да” ему трудно будет сказать “нет” на главный вопрос. Ответы “нет” на один или несколько (что ещё хуже!) предварительных вопросов –

сигнал “провала” переговоров. У вас останется два выхода:

- а) Найти серию промежуточных вопросов на которые он всё-таки вынужден будет ответить “да”, и только затем задать главный вопрос;
 - б) Найти удобный повод перенести переговоры на срок, достаточный, чтобы вы снова обдумали (ревизировали) ваши аргументы, а собеседник – “остыл” (китайская пословица: “Идущий неспешно, проходит далёкий путь”).
- Нельзя победить в споре. Нельзя потому, что, проиграв его, вы остаётесь побеждённым. Выиграв же его – тоже проигрываете... Дальше что? вы чувствуете себя “на седьмом небе”. А он? ... ваш триумф вызовет у него отрицательные эмоции... вы задели его гордость и ... (среди ваших друзей или доброжелателей вы его никогда не увидите!);
 - В девяти случаях из десяти, спор заканчивается тем, что оба (или один) его участника проникаются ещё большей уверенностью в своей собственной правоте:
“Докажут пусть мою неправоту друзья –
Всё ж при своём всегда останусь мнения я!”
 - Людям не хочется менять своё мнение. Их невозможно заставить согласиться с вами, но их можно к этому подвести мягко и дружелюбно (очень мягко и очень дружелюбно...) Это старая и очень верная мудрость – “капля мёда привлекает больше мух, чем галлон желчи”. То же самое справедливо и для людей – если хотите, чтобы человек перешёл на вашу сторону, первым делом убедите его в своих искренних добрых чувствах к нему. Это и будет той каплей мёда, которая откроет его сердце вам, а открытое сердце (что там ни говори) открывает путь к разуму;
 - Волшебная фраза: “Я ни на йоту не обвиняю вас в том, что вы думаете так, как вы думаете. Больше того, будь я на вашем месте, я, вне всякого сомнения, думал бы точно так же...” (Это успокаивает самого “горячего” собеседника... и после этого можно приступить к продуктивной беседе... и обосновать свою точку зрения (позитивно));

- “Говорите о вещах, интересующих вашего собеседника.” (Но для этого сперва узнайте о нём побольше!);
- Универсальный закон: “Всегда давай людям почувствовать их значимость!”
“Вы хотите получить одобрение от тех с кем входите в общение? Вы хотите, чтобы вас оценили по достоинству? Вы хотите чувствовать собственную значимость в своём микромире? Вы не хотите выслушивать дешёвую неискреннюю лесть, но жаждете услышать высокую оценку, которая была бы объективной? Вы хотите, чтобы ваши друзья и партнёры от всего сердца оценили ваши достоинства и не поспешили на похвалу? Этого хочет каждый из вас! В таком случае будем поступать с другими так же, как мы хотим, чтобы они поступали с нами!” (Чарльз Шваб);
- “Если человек намерен добиться для себя как можно большего, он не будет расточать (растрачивать) себя на мелкие стычки. Тем более он не может позволить себе того, что неизбежно проистекает из таких стычек – проявления своего гнева, потери самообладания.” (А. Линкольн);
- Пирс (оперный певец), проживший с женой в браке 50 лет: “Мы с женой много лет назад заключили пакт и мы соблюдаем эти условия, как бы порой не сердились друг на друга. Если один кричит на другого, другой обязан его слушать молча, ибо если орать начнут сразу двое – это будет уже не общение, а только шум и сотрясение воздуха.” Мораль: “Не кричи – кричащего плохо слышно!” (Козьма Прутков).

10.18. Партнёры – типы “трудных” людей.

10.18.1. “Измерение” нравственного начала личности.

Нравственное начало в человеке гораздо менее совершенно, чем физическое. Люди представляют собой всю гамму красок и цветов, начиная со светло-серого, до почти чёрного, но исключительно белого или чёрного не найдется ни в ком. Полная чистота помыслов точно так же недоступна для слабой человеческой природы, как и безусловная жестокость, без всяких проблесков доброты.

“Человек является существом противоречивым. Он скорее слаб, чем зол; скорее суетен, чем невежествен; любит очень много рассуждать, но в поступках редко бывает рассудительным; использует почти всегда идеи других, но упорно считает их своими. Часто ошибается, но думает, что познал истину.

Живя во всегдашнем противоречии с самим собой, он то чего-нибудь желает, то боится исполнения этих желаний. Герой утром, он является олицетворением робости вечером. По прошествии некоторого времени он делается совсем неузнаваемым по сравнению с тем, чем был раньше.

Боясь смерти более всего, он готов каждую минуту ринуться ей навстречу ради удовлетворения самолюбия, жадности или мести. Хвастаясь великодушием, он на деле поступает жестоко и кичится этим. В юности ему кажется смешным прошедшее детство, в зрелом возрасте – юность, а в старости – годы зрелости. Всегда недовольный настоящим, он ждёт многого от будущего и постоянно пребывает в “туманах” несбыточных надежд. Личный интерес служит единственным стимулом всей его деятельности. Если человек ненавидит себе подобных, использует все средства, чтобы делать им зло, если деньги – его первая и последняя цель, вид успеха или счастья других его раздражает, чужие таланты вызывают жгучую зависть и т.д., у такого человека обязательны проблемы во взаимоотношениях с окружающими.

Если ваши намерения всегда чисты, поступки прямые, если презрение делает вас гордым, а похвала – скромным, если угроза вас возмущает, а просьба трогает, если неудачи вас укрепляют, а опасность возмущает... Если при отсутствии славы и наград, отсутствии свидетелей, способны сделать доброе дело, пожертвовав при этом многим (даже жизнью) – вы человек истинно великодушный, человек высокого нравственного совершенства, достойный уважения не только своих близких...”.

10.18.2. Типы “трудных” людей.

10.18.2.1. Нерешительный (застенчивый).

Нерешительность лежит в основе склонности к сомнению, беспокойству, страху. Особенно опасная черта для лидеров (руководителей) в любой сфере деятельности – она приводит их к частым неудачам.

Установлено – неудачники крайне медленно принимают решения, но затем быстро (и часто) их меняют. В то же время, преуспевающие бизнесмены быстро принимают решения, но крайне медленно и неохотно их меняют.

Нерешительные люди не умеют бороться, не уверены в себе, очень ранимы. Обращаться с ними необходимо крайне осторожно и деликатно. Лучше использовать приём “наводящих вопросов” с тем, чтобы подвести его самого к необходимому осознанию ситуации.

10.18.2.2. Пессимист.

Люди, с преобладанием мрачного и меланхолического настроения, отличаются “смещённой” чувствительностью, находя во всяком явлении жизни причину для чрезмерной грусти или (что чаще!) меланхолии. Среди них много творчески одарённых людей, учёных, поэтов, музыкантов, художников. Часто меланхолическое настроение присуще молодому возрасту.

Переговоры с такими людьми сопровождаются, как правило, огромными затратами нервной энергии, усталостью и депрессией. Пессимист часто “подозрительный скептик” – он не верит ни одному человеку, капризен, непокладист (“Фома Неверующий”).

Единственным условием успешного взаимодействия с ним – последовательно (шаг за шагом) и терпеливо доказать ему, что Вы не замышляете ничего дурного, наоборот – хотите ему помочь, хотя это и исключительно трудная доля!

10.18.2.3. Завистливый.

Зависть – это склонность с недовольством воспринимать благополучие другого. Когда она служит причиной для поступков, направленных на разрушение

благополучия другого человека – она становится социально опасной и называется “чёрной завистью”.

Завистник характеризуется тем, что судит и обвиняет удачливого человека без доказательств, малейшие ошибки раздуваются “до небес” (из мухи делает слона), а часто они вообще являются плодом больного воображения. Его язык преисполнен желчи, преувеличений и несправедливости.

Этот порок является матерью клеветы и сплетен (которые не так безобидны, как кажется на первый взгляд), он порождает подлость, коварство и страсть к доносу, хотя, за злорадное удовольствие осознания себя причиной неприятностей и страданий другого человека, завистник сам, как правило, потом “платит” серьёзными заболеваниями, длительной депрессией и отчаянием. Зависть лишает разума, заставляя завистника делать не только подлости, но и глупости, наиболее распространённая из которых – стремление к недостижимому (для своих способностей) только потому, что этим обладает тот, кому он завидует. Не достигнув страстно желаемого, он часто надрывает свои силы и здоровье в этой бесплодной борьбе, озлобляется и ожесточается, ещё более теряя способность реально оценивать ситуацию.

Для завистника характерны резкая смена настроения, грубые слова и часто непристойное поведение в состоянии аффекта, немотивированный (со стороны окружающих) гнев, часто изливаемый на самых близких людей в семье или людей, оказавших ему (в своё время) необходимую помощь и содействие.

Переговоры с людьми такого типа представляют для руководителя серьёзную опасность быть оклеветанным (даже в случае удовлетворения необоснованных претензий). Кроме максимальной осторожности в высказываниях и поведении во время контактов с завистником, рекомендуется проявлять неагрессивную твёрдость и настойчивость, поэтапно (“мелкими шагами”) устраняя предмет конфликта. Лучшая ситуация, когда переговоры (контакты) ведутся при свидетелях (это хоть в какой-то мере “погасит” желание завистника клеветать на Вас, поскольку об этом (переговорах) знает уже много людей).

10.18.2.4. Интриган, сплетник и подстрекатель.

Любое общество “пронизано” слухами, которые представляют собой импровизированную (“подработанную”) информацию, интерпретированную определённым образом (часто с вполне определённой целью!). Слухи распространяются с непостижимо высокой скоростью, особенно, если в них содержится недоступная (определённым слоям общества) информация.

Иногда слухи несут позитивную информацию (часто трудно проверяемую), но чаще всего посредством слухов злонамеренно распространяются клеветнические сведения, порочащие определённых людей, товары, организации или органы.

Пусковым механизмом слухов часто служит интрига (т.е. преднамеренно нечестное действие, понуждающее отдельную личность (или коллектив) к определённым (прогнозируемым) поступкам, выгодным инициатору).

Интриганы обычно плетут свою “сеть” тонко и в глубокой тайне, тщательно продумывая и планируя сюжет (сценарий, иногда многоходовый!). Очень часто слухи и сплетни появляются в моменты, когда решаются серьёзные вопросы: должностные перемещения, присуждение государственных наград и премий, изменения в финансовой ситуации и т.п.

Питательная среда для слухов и сплетен – наличие (или подозрение) внеслужебных (неформальных) связей. Способствуют их расцвету – незагруженность сотрудников работой. Любители сплетен и слухов любят распространять истории, сильно “приукрашивая” их, или полностью выдуманные, они лживы и двуличны, скрытны (в истинных целях), наглы и самоуверенны, злы на язык и одновременно трусливы (в глубине души) и навязчивы.

По “джентельменскому набору” отрицательных личных качеств к сплетнику близок подстрекатель. Кроме вышеперечисленных “качеств”, он отличается хитростью и страстью к манипуляции поведением других людей. Вмешивается в чужие дела и всюду сеет рознь и конфликты между людьми. Подстрекатель (в отличие от сплетника) “не лезет на сцену интриги” (конфликта), предоставляя это другим людям, которых сам же в своё время и

спровоцировал. Это своеобразный “режиссёр” конфликта и только в редких случаях “актёр” (для него это ниже его достоинства!).

Руководителю необходимо запомнить несколько моментов:

- Полностью и равномерно загрузите сотрудников работой и максимально исключите любые неформальные связи;
- Будьте внимательны при комплектовании команды (особенно управленцев). Даже один интриган (сплетник) или подстрекатель может стоить Вам доброго имени и карьеры;
- Максимально возможная “прозрачность” Ваших действий и планов, резко ограничивает “поле деятельности” сплетни и интриги...;
- Переговоры (и любые контакты) с такого типа людьми ни в коем случае нельзя иметь без свидетелей (и фиксирования протоколом или магнитной лентой и т.п.).

10.18.2.5. Злорадный.

Любителя злословия отличает придирчивость к делам (и словам) других людей. Он (она) выставляет их на посмешище (осмеяние) за даже незначительные ошибки и недостатки. Стремление подвергать осмеянию действительные недостатки (особенно физические и очевидные) оказывает серьёзное негативное воздействие на субъект насмешек (обида, депрессия, иногда серьёзные физиологические или психические заболевания), лишая его чувства уважения, уверенности в себе, оскорбляет его достоинство. Предметом злословия и злорадства чаще всего становятся наиболее талантливые и великие люди (Геркулес – трус, Сократ – развратник, Сципион – казнокрад, Монтескье – болтун и т.д.), что, отчасти, может служить слабым утешением нашим современникам, подвергшимся клевете и злословию.

Меры, предпринимаемые руководителем: публично (открыто) защищать (или организовать защиту!) незаслуженно оскорблённого человека.

10.18.2.6. Высокомерный и чванливый.

Честолюбие (желание власти – властолюбие) оправданы только в случае, когда её целью является желание нести добро своим подчинённым. Непомерная гордость (гордыня!) и невежество побуждает между тем многих людей добиваться власти ради власти (и любой ценой!).

Властолюбие, неконтролируемое чувством меры, ведёт “носителя” власти к высокомерию и чванству. Высокомерие – требование к себе уважения (почестей) независимо от результатов труда. Считая себя выше (намного выше!) других, и полагая, что все должны безусловно (безоговорочно!) ему не только подчинятся, но и преклонятся, такой человек исповедует принцип “что позволено Юпитеру – того нельзя быку!”.

Внешние проявления – раздражение (по ничтожному поводу), гнев без видимой причины, презрение (надменность) к окружающим, особенно к подчинённым (чванство). В поступках других людей подчёркиваются только недостойные мотивы и интересы. Самовлюблён, претенциозен, заносчив, придирчив (“по мелочам”), назойлив и требователен, груб, постоянно претендует на роль “первой скрипки”. Иногда (если он не руководитель) пытается удовлетворить своё чувство за счёт претензии на роль “всезнайки” – он знает всё, разбирается во всём, обо всём судит уверенно (безапелляционно), всячески демонстрируя свою “эрудицию”.

Контакты и переговоры с таким типом людей психологически немного “комфортнее”, чем с предыдущими “героями” (см. п.10.18.2.1 – 10.18.2.5), но тем не менее требуют большого искусства, а именно необходимо:

- Продемонстрировать (при случае) не меньшую эрудированность, специально подчёркивая, что это качество присуще (если не всем) большинству людей этого круга (т.е. в этом нет ничего оригинального!);
- Всем поведением демонстрировать спокойствие и доброжелательность, сбивая спесь с “эрудита”;
- Не вступать в споры (бесперспективно);

- Не вести сдержанных бесед (позиция должна быть взвешенной и в то же время – максимально твёрдой).

10.18.2.7. Вспыльчивый.

Гнев – безумное увлечение оскорблённой (действительной или мнимой) гордости (чаще гордыни). Проявление гнева – обнаружение слабости духа, мстящего оскорблением за недостаток собственного здравого смысла или неудовлетворённость социальным статусом (общественным положением).

Вспышки гнева могут быть иногда плохо сдерживаемым проявлением нетерпения, обманутого ожидания, расчёта (независимо от его реальности), излишка впечатлительности и даже эгоцентризма (т.е. желания быть в центре внимания).

Гнев всегда несправедлив (ещё древние говорили: “Юпитер! Ты сердисься – значит ты не прав!”). Гнев по отношению к подчинённым неблагоприятен (и неблагоприятен), по отношению к равным – опасен (возмездием), к вышестоящим – смешон. К тому же, сопровождаясь обильным выделением желчи и адреналина, гнев подвергает серьёзным испытаниям здоровье не только объекта, но и субъекта гневных излияний...

Контакты и переговоры со вспыльчивыми людьми имеют свою специфику:

- Вспыльчивые люди отходчивы – сделайте паузу (1,5 – 2 часа) и с ними можно спокойно обсудить проблему;
- Не принимайте близко к сердцу их выходку (если она безвредна!) – проявите снисходительность к этой слабости;
- Критикуйте его не столько за суть, сколько за форму (грубую, оскорбительную и т.п.), в которой она была выражена. Обратите внимание на смешную сторону проявленной слабости;
- Никогда не удовлетворяйте требования ультиматума – это породит (закрепит в сознании) у него вредную привычку всего добиваться с помощью скандалов...

10.18.2.8. Скупой.

Скупость – порок, за которым следует бессердечие, эгоизм, мелочность и жадность. Скряга всё меряет на деньги. С годами (к старости) это качество не только не слабеет, но, наоборот – всё более усиливается. Все разговоры (и мысли) непременно сводятся к деньгам (богатству). Его истинные нужды не так уж велики, но честолюбие и (особенно!) жадность могут довести их до пределов невозможного (и неприличного).

Скряги мало уважают себя, считая что они заслуживают только то, что дёшево или бесплатно. Они скупаются не только на деньги, но и на комплименты, улыбку, выражение своего хорошего расположения к собеседнику, тем более страсти (кроме страсти к богатству) и любви (к ближнему).

Скупость часто является следствием нищеты в молодом возрасте (детстве).

Между тем люди часто неверно путают скупость с бережливостью, которая заключается в умении соотносить свои доходы с расходами – т.е. разумно планировать свой (или семейный) бюджет. Таким образом, бережливость является средней (оптимальной) позицией между двумя экстремами характера: “скупой ↔ бережливый ↔ бездумный транжира”.

10.18.2.9. Агрессивный.

Агрессию разделяют на две разновидности: оборонительную и деструктивную. Наиболее выраженной (крайней) агрессивностью отличаются мужчины с хромосомными нарушениями (“сверхмужчины”). При этом оборонительная агрессивность, направленная на обеспечение выживания (достижение жизненно важных целей), отмечена не только у человека, но и у высокоорганизованных животных и служит одним из факторов биологической адаптации (приспособления) организма при резком ограничении ресурсов окружающей среды.

Агрессивность провоцирует неадекватное поведение личности – преувеличенное чувство опасности, угрозы (даже там, где её вообще нет), страха перед наказанием или

перед возможным оглашением некоторых сведений, нелицеприятных для данной личности и т.п.

Одной из акцентированных форм деструктивной агрессии является садизм (присущий только человеку), сущностью которого является страсть – жажда власти (абсолютной и неограниченной) над живым существом.

10.18.2.10. Люди с “комплексом неполноценности”.

Особенности поведения людей, обладающих устойчивым представлением о своей физической, психической или моральной слабости (ущербности). Они нередко “заиклены” на тягостных переживаниях (раздумьях) относительно своего характера или жизненных обстоятельств (реальных или частично воображаемых). В их поведении проявляются робость, боязливая нерешительность, патологическая застенчивость, навязчивая мнительность, житейская (бытовая) непрактичность и т.п.

Одновременно с этим такие личности отличаются способностью к глубокому анализу, умению философски тонко оценивать события и людей, большим творческим потенциалом (Дарвин, Лермонтов, Павлов, Чайковский, Лев Толстой, Чехов и др.).

Некоторые личности путём тренинга успешно компенсируют подсознательное чувство своей “слабости”, т.е. доказывают что “они не хуже других”. Часто такая “компенсация” сопровождается развитием у них непомерного тщеславия и честолюбия, переходящее в т.н. “комплекс Наполеона”.

10.18.2.11. Акцентуированные личности (по К. Леонгарду).

1. Гипертимый тип (оптимист).

Это тип характера с постоянно повышенным фоном настроения. Он – душа компании: общительный, энергичный, хороший рассказчик. Нередко они рано женятся, часто меняют место работы и семьи.

Конфликтотенными для них являются ситуации, требующие спокойного анализа, взвешенных оценок,

нетерпеливости, ответственности, вынужденного одиночества, однообразия, монотонности.

Благоприятные ситуации: работа, связанная с общением, множественными и поверхностными контактами, требующая оперативного решения, без глубокой проработки.

2. Дистимический тип (пессимист).

Это тип характера, наоборот – с пониженным настроением (тихий, пессимистично настроенный человек, молчаливый и педантичный). Легко впадает в апатию, ходит с унылыми мыслями и настроением. Серьезный, ответственный, добросовестный, пунктуальный, обладает чувством справедливости.

Черты, приводящие к конфликтам: пассивность, замедленность в мышлении и действиях, пессимистическая оценка событий, “отрыв” от коллектива, неумение радоваться и веселиться, “поддерживать компанию”.

Конфликтогенные ситуации – требующие быстрой ориентации и смены способов деятельности, быстрого принятия решений, нового окружения.

Благоприятные ситуации – техническая работа, работа с чертежами, техникой, но не с людьми, работа с животными и растениями. Работа, не требующая общения с другими и быстрого реагирования.

3. Возбудимый тип (вспыльчивый).



Человек, поведение которого трудно предсказуемо. Часто совершает неожиданные импульсивные поступки, о которых потом жалеет. Характерна безудержность эмоций и аффектов, иногда он готов “стереть в порошок” человека, который ему возражает, противоречит (просто оказался “на его пути”).

Черты, привлекающие на первых порах: энергичность, деловитость, инициатива, хозяйственность, добросовестность, любовь к детям и животным.

Черты, приводящие к конфликтам, обнаруживаемые позже: раздражительность, склонность к гневу, нетерпимость к любому противодействию, проявлению самостоятельности со стороны других. Способность в приступе гнева поднять руку на другого. Иногда безудержность во

влечениях, усиливающаяся после спиртного, страстность и неудержимость в поведении.

Конфликтные ситуации – страх (опасность) обвинения, противодействия, предпосылки материального и морального ущерба, непризнание своих якобы “гениальных” достижений. Благоприятные ситуации – ситуации физической активности (спорт, борьба), строительные специальности, работа в одиночестве.

4. Застревающий тип (“народный мститель”).



Люди злопамятные – невероятно долго помнят обиды и через ряд лет всё ещё стремятся отомстить обидчику. Часто – это “борцы” за какую-то идею (техническую или политическую).

Характерны “погруженность” в прошлое и боевое настроение, желание “добиться правды”, наказать “обидчика”. Это люди с “тугоподвижными” эмоциями, очень честолюбивы и тщеславны.

Черты, привлекающие на первых порах: сдержанность, серьезность, принципиальность, чувство долга, нестигаемость, хозяйственность, требовательность (особенно к другим).

Черты приводящие к конфликтам, обнаруживаемые позже: обидчивость, злопамятность, склонность накапливать отрицательные эмоции и переживания, подозрительность, мстительность, непомерная требовательность к окружающим.

Конфликтогенные ситуации – ситуации задетого самолюбия, честолюбия, несправедливой обиды, препятствий на пути к цели (не всегда благородной).

Благоприятные ситуации: поощрение, признание высокой оценки, признание персональных заслуг.

5. Педантичный тип (“зануда”).

Люди с гипертрофированным отношением к порядку, к пунктуальности, очень аккуратны и добросовестны. Иногда может даже манкировать своими обязанностями потому, что сделать плохо – не может себе позволить, а сделать хорошо он не успевает.

Черты, привлекающие на первых порах: пунктуальность, добросовестность, аккуратность, серьёзность, надёжность, ровное настроение, обязательность.

Черты, приводящие к конфликтным ситуациям и обнаруживаемые позже: занудливость, буквоедство, формализм, ненужная (чрезмерная) дотошность и тщательность при выполнении работы. Неспособность к принятию новых самостоятельных решений, тревожность, неуверенность.

Конфликтные ситуации – ситуации, требующие нестандартного подхода, быстрого реагирования, оперативного принятия решений, новые, нестандартные ситуации.

Благоприятные ситуации – ситуации, где возможно составление личного темпа выполнения работы, работа по классификации и учету, стабильная обстановка: ситуации определенных требований и жестких рамок, привычное окружение.

6. Тревожный (боязливый) тип (“консерватор”).



Чаще встречается у женщин и детей. По поводу любых мелких событий он испытывает страх и тревогу, склонен недооценивать себя и переоценивать других. Когда поводов для тревоги нет – их просто придумывают.

Привлекательные черты: дружелюбие, эмоциональность, заинтересованность, впечатлительность, самокритичность и обязательность.

Конфликтопровоцирующие черты: растерянность, “прилипчивость” (навязчивость), неадекватное поведение в сложных жизненных ситуациях, безинициативность и неспособность принимать ответственные решения.

Конфликтные ситуации: нестандартные (новые) явления и требования, необходимость реализации чувства ответственности, общение с новыми (незнакомыми) людьми, несправедливые (иногда и справедливые) обвинения, разрыв отношений.

Благоприятные ситуации: наличие чётких правил, регламентирующих права и обязанности работника (желательно детальные), стабильно благо-желательные отношения с коллегами, работа, не требующая проявления

качеств лидера – принятия ответственных решений и контакта с новыми людьми.

7. Эмотивный тип (“альtruист”).

Люди необычно глубоко и длительно переживающие любое (даже малозначительное) событие своей жизни, способны к состраданию и сочувствию, участливы (иногда в ущерб себе), склонны к оказанию помощи.

Привлекательные (на первых порах) черты: альтруизм, способность к состраданию, добросердечие и мягкость в отношениях с людьми, чувство долга и исполнительность.

Конфликтообразующие черты: крайняя чувствительность и впечатлительность (обидчивость), неумение вычленить главное (из второстепенного), растерянность в сложных ситуациях.

Стандартные конфликтогенные ситуации: болезнь близких, контакты с грубыми людьми, случаи хамства, несправедливость, конфликт с родными, близкими людьми.

Благоприятные ситуации: общение со сферой искусства и глубоко интеллигентными людьми, отсутствие жёстких формальных ограничений, работа в одиночестве или с “понимающими” коллегами.

8. Демонстративный тип (“артист”).

Люди скрытные, “застёгнутые”, носящие постоянно какую-нибудь “маску”, адаптируются к любой ситуации.

Привлекательные черты: артистичность, упорство, целеустремлённость, эмоциональность и раскованность, “яркость” в проявлении чувств и т.п.

Конфликтпровоцирующие ситуации – те, в которых раскрывается обман, неискренность, эгоистичность, “убегание в болезнь” в сложных ситуациях, ситуация недооценки и ущемления прав, равнодушие.

Благоприятные ситуации – ситуации и деловые функции, способствующие реализации актёрских качеств.

9. Экзальтированный тип (“максималист”).

Люди, не терпящие полутонов, с живой и яркой эмоциональной сферой, быстро переходят от “мировой скорби” к безудержному веселью, радости. Их чувства настоящие, а не “картинные”. Они не работают на публику, а переживают происходящее искренне и глубоко.

Черты, привлекающие на первых порах: эмоциональность, искренность, дружелюбие.

Стандартные конфликтообразующие ситуации: работы, связанные с большими эмоциональными нагрузками, ситуации, требующие проявления качеств лидера (доминирования), спокойная деятельность, требующая внимания и усидчивости (тщательности).

Благоприятные ситуации – ситуации, связанные с реализацией себя в области искусства, религии и политики.

10. Тип экстраверта (“общественник”).

Общительность – основная черта этого типа. У такого человека множество связей в разных сферах жизни.

Черты, привлекающие на первых этапах: контактность, подвижность, деловитость, информированность, жизнерадостность, улыбчивость, непосредственность.

Черты, приводящие к конфликтам, обнаруживаемые позже: импульсивность, необязательность, безответственность, легкомыслие, подверженность влияниям, склонность к развлечениям и рискованным шуткам.

Конфликтные ситуации – однообразие и вынужденное одиночество, необходимость выполнять каждый день одно и то же, жёсткие рамки, ситуации, требующие вдумчивости, серьезного анализа, учета множества факторов.

Благоприятные ситуации – путешествия, смена впечатлений: комментаторы, снабженцы, журналисты.

11. Тип интроверта (“человек в футляре”).



Обращён во внутренний мир. Люди замкнутые и нелюдимые, предпочитающие одиночество и книги общению с себе подобными. Социальные знакомства даются им трудно, особенно это касается контактов с противоположным полом.

Черты, привлекающие на первых этапах: сдержанность, серьезность, нестандартность взглядов на мир и на конкретную ситуацию, наличие твердых принципов, обдуманность поступков.

Черты, приводящие к конфликтам: погруженность в свой внутренний мир, субъективность подхода к явлениям и людям, необщительность, разборчивость в контактах,

ранимость, впечатлительность, нежелание поступать “как все”, слабо выраженный конформизм, самостоятельность суждений.

Конфликтогенные ситуации: требующие быстрых и оперативных решений, которые заставляют быть “как все” (ситуации обезличивания); необходимость предпочесть более оплачиваемую работу творческой, лишение хобби или привычной обстановки, необходимость общаться с широким кругом людей.

Благоприятные ситуации – работа, не требующая широкого круга общения, возможность самому устанавливать темп работы и её основные ориентиры; занятия, требующие одиночества: наука, философия, литература, коллекционирование и т.п.

12. Аффективно – лабильный тип (“человек-загадка”).



Тип характера с постоянной неустойчивостью настроения, привязанностей, эмоций и поведения: сегодня окатит Вас холодом, завтра будет приветливым (даже навязчивым),

послезавтра – равнодушным.

Черты, привлекающие на первых этапах: в период подъема настроения характер напоминает гипертимный, в период спада – дистимический. В первом случае привлекает общительность и веселость, во втором – серьезность и пунктуальность.

Черты, приводящие к конфликтам: склонность к колебаниям настроения, которые ярко выражены. То, что привлекает, в “хорошие” периоды, может отталкивать в “плохие”.

Конфликтогенные ситуации: в период подъема те же, что у гипертимов, в период спада – как у дистимиков.

Благоприятные ситуации – ситуации и профессии, где возможно создание индивидуального темпа деятельности и переменного режима работы, при которых на продуктивность не влияют изменения настроения.

ГЛАВА 11 КАК ВЕСТИ ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ ?

“В результате успешных переговоров выигрывают все.”

Любая, требующая удовлетворения потребность – потенциальный повод для начала переговорного процесса. Всякий раз, когда люди обмениваются мыслями с целью достичь перемены в отношениях или в бизнесе, они ведут переговоры.

Успех переговоров зависит от умения общаться. Участники переговоров выступают от своего имени или как представители коллективов, групп, сообществ, собственников или руководителей фирм (предприятий). Отдельные аспекты этой деятельности освещаются как теориями человеческого поведения, так и такими науками, как история, юриспруденция, экономика, социология, теория игр, теория принятия решений и т.п.

Строго говоря, переговоры, как образ мышления и жизни в административно-командных системах, существовали, как правило, в форме взаимодействия на самых высоких межгосударственных уровнях.

Совершенно иначе выглядит роль переговорного процесса в условиях демократически развивающейся системы, где отчетливо осознаётся взаимозависимость всего того, что определяется понятием “мир” и где постепенно формируется и развивается культура переговорного процесса.

Сам же переговорный процесс понимается как совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и общения людей внутри коллектива и между группами (коллективами).

Субъектами переговорного процесса в таких обществах являются любые социальные группы – партии, общественные движения, политики, дипломаты, деловые люди, любые юридические и просто частные лица.

Обобщая сказанное, можно утверждать, что переговоры всегда там, где рынок – в экономике, многопартийность – в политике, плюрализм – в

общественной жизни. И наоборот, там, где рынок, многопартийность и плюрализм – там на первом месте всегда переговоры.

11.1. Модели поведения на переговорах.

В общей системе конфликтных взаимодействий между сторонами на переговоры ложится вся тяжесть поисков урегулирования предмета спора (конфликта интересов).

Модели поведения сторон на переговорах – их традиционно три:

- с позиции силы;
- с позиции слабости;
- с позиции достижения взаимных интересов при условии сотрудничества.

Основные характеристики, присущие каждому из этих видов переговорного процесса:

1) *Переговоры с позиции силы.* Участники переговоров – противники, цель переговоров – победа, средства – любые, т.е. для достижения поставленной цели “любые средства хороши”, в частности:

- требование односторонних уступок в качестве условия для продолжения отношений;
- выражение недоверия;
- жесткое отстаивание своей позиции;
- неприкрытые угрозы;
- сокрытие своих истинных намерений;
- явное стремление выиграть состязание волевых усилий;
- всевозможное давление;
- поиск единственного решения – того, которое вынуждена будет принять противоположная (слабая) сторона.

2) *Переговоры с позиции слабости.* Участники переговоров – друзья, цель переговоров – соглашение, средства – те, которые обеспечивают взаимовыгодное соглашение, в частности:

- сознательные уступки ради сохранения и развития хороших отношений с целью достижения соглашения с сильной стороной;

- изменение позиций (“маневрирование”);
- выработка и представление нескольких предложений;
- раскрытие своих намерений (до определённой границы);
- способность поддаваться давлению;
- поиск единственного решения – того, которое охотно примет другая (сильная) сторона;
- стремление избежать состязания волевых усилий сторон.

3) *Переговоры с позиции достижения взаимовыгодных интересов при условии сотрудничества.* Участники переговоров – потенциальные партнёры, цель переговоров – взаимовыгодное соглашение, средства – те, которые обеспечивают эффективное (как правило – долгосрочное) сотрудничество:

- взаимные уступки от исходных позиций с целью их компенсации за счёт реализации возможного сотрудничества;
- выработка и экономическое обоснование нескольких вариантов возможного соглашения;
- раскрытие основной части своих намерений и целей (интереса) в достижении соглашения;
- осознание наличия интересов другой стороны, по возможности они должны соответствовать будущим усилиям (затратам) будущего партнёра(ов);
- способность поддаваться давлению другой стороны (в пределах целесообразности);
- поиск варианта соглашения, устраивающего стороны, участвующие в переговорах;
- стремление к демонстрации отношений сотрудничества, а не к состязательности волевых усилий.

О любом методе переговоров достаточно верно можно судить с помощью трех критериев:

- он должен привести к разумному соглашению (если такое вообще возможно);
- он должен быть эффективным (т.е. привести к достижению поставленной цели);
- он должен улучшить, или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается такое, которое:

- максимально отвечает законным интересам каждой из сторон;
- справедливо регулирует взаимные интересы;
- является долговременным;
- учитывает общие интересы и нормы морали общества (в целом);
- не противоречит существующему законодательству.

Эффективными считаются переговоры, которые ведут:

- к разумному соглашению;
- проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Понятно, что переговоры с позиции силы, как и переговоры с позиции слабости малоэффективны, хотя и в разной степени. Вместе с тем, при некоторых обстоятельствах они достаточно широко распространены (военная капитуляция и т.п.).

11.2. Метод принципиальных переговоров.

Возникает вопрос, существует ли в таком случае вообще эффективная технология ведения переговоров?

Да, и она называется – метод принципиальных переговоров.

Чтобы понять психологическую природу эффективного переговорного процесса, следует иметь в виду, что любой переговорный процесс протекает как бы на двух уровнях:

- на одном – обсуждение касается существа дела;
- на другом – оно сосредоточивается на процедуре ведения переговоров.

В сущности своей метод принципиальных переговоров сводится к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации:

1) *Люди.*

Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

Участники переговоров (команда) должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок, добиваясь решения общей проблемы, а не

выяснять отношения друг с другом или “раздуть” свой личный авторитет (имидж).

2) *Интересы.*

Необходимо сосредоточиться на общих интересах (а не на позициях отдельных людей), на преодолении трудностей, обусловленных концентрацией внимания на заявлениях другой стороны. Цель участников переговоров состоит в удовлетворении истинных, коренных (но общих для команды) интересов в процессе переговоров.

3) *Варианты.*

Необходимо прежде всего выделить круг реальных возможностей, выработать оптимальное решение.

Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

4) *Критерии.*

Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме “измеряемых” критериях. Это даёт возможность направить усилия партнёров на поиск тех или иных справедливых вариантов соглашения.

Итак, метод принципиальных переговоров основывается на совершенно иных понятиях, в частности:

- (1) участники переговоров – не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему;
- (2) цель переговоров – не победа и не хорошие отношения, а разумный взаимовыгодный компромисс.

Поразительно широк круг тем для переговоров... Государственные органы разных стран обращаются в ООН за целевыми ассигнованиями. Коммунальные службы договариваются с городскими властями о тарифах, компании хотят слиться в одну, большой (но ценный) объем недвижимости переходит от одного владельца к другому, недовольные работники грозят объявить забастовку и т.д. и т.п.

Вплоть до настоящего времени практически не существует общих теорий, способных помочь человеку в его повседневной переговорной деятельности.

Учиться искусству переговоров приходится в основном методом проб и ошибок. При этом имеющий тридцатилетний опыт в этой области специалист может совершать те же ошибки, что и новичок.

Таким образом, познания в этой сфере каждого человека, как правило, ограничены скудным личным опытом. К тому же усложняют переговорный процесс дополнительные ограничения.

11.3. Основные элементы успешных переговоров.

На практике сложный комплекс переговоров вобрал в себя основные элементы:

- 1) Знание основ человеческого поведения;
- 2) Кто хорошо подготовился (выполнил домашнее задание), тот и выиграл;
- 3) Предположения. Успех переговоров зависит от ваших собственных ходов и от того, насколько точно вы просчитываете (предполагаете) возможные ходы противника;
- 4) Техника ведения переговоров;
- 5) Чёткое представление о конечной цели переговоров;
- 6) Учёт потребностей (интересов (прямых и косвенных)) противоположной стороны. Если игнорируете их – поражение неминуемо;
- 7) Предвидение и удовлетворение потребностей обеих сторон на взаимовыгодных условиях – вот основа метода.

Переговоры часто сравнивают с игрой, а всякая игра предполагает наличие правил, регламентирующих поведение игроков и определяющих, что считать достижением, а что – неудачей. Существуют чёткие указания на возможный риск и вознаграждение.

Однако подобные правила не годятся для такого реального и изменчивого процесса, как переговоры, уже в ходе которых узнаешь об опасности. Кроме того, участник переговоров лишь в незначительной степени контролирует сложный набор переменных величин и бесчисленных стратегий, к которым может прибегнуть противоположная

сторона. Ещё труднее понять систему ценностей, лежащую в основе той или иной стратегии.

Идеальный переговорщик (как и дипломат) должен обладать:

- острым умом – и безграничным терпением;
- умалчивать – но не лгать;
- вызывать доверие – но не верить;
- быть скромным – но решительным;
- очаровывать – но не поддаваться очарованию;
- не поддаваться на соблазны в виде богатства и женщин.

Итак:

- 1) Переговоры – совместное предприятие.
- 2) Нужно искать точки соприкосновения.
- 3) Переговоры – не игра, а важная область человеческой деятельности.
- 4) В результате успешных переговоров каждый что-нибудь да выигрывает.

Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на всех стадиях переговорного процесса:

- на стадии анализа (оценка ситуации);
- на стадии планирования процедуры переговоров;
- на стадии дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению.

11.4. Тактика ведения переговоров:

- быть мягким в отношениях с людьми и твёрдым (принципиальным) при решении главных вопросов;
- продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;
- концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;
- анализировать и обсуждать все предложения (селектируя наиболее рациональные);
- предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;
- разрабатывать многие варианты компромисса, откладывая принятие решения;

- настаивать на выработке объективных критериев для оценки предложенных вариантов (делать это в самом начале переговоров).

В любых переговорах есть реальности, изменить которые чрезвычайно трудно и с ними приходится считаться обеим сторонам.

Один из наименее удачных способов защиты интересов сводится к установлению “пределов”, до которых каждая сторона готова пойти.

Установление пределов:

- снижает степень восприятия одним партнером другого (в самом деле, если предел установлен, дальнейшие доводы и аргументы уже плохо доходят до сознания и проигравшего и выигравшего);
- подавляет воображение (лишает стимулов к поиску дальнейших решений, которые могли бы соответствовать интересам сторон).

Предел почти всегда бывает слишком “жестким”, т.е. слишком “низким” или слишком “высоким”, и в дальнейшем его трудно изменить. “Жестко” выбранный предел редко устраивает обе стороны, поэтому его обычно не афишируют.

Таким образом, хотя установление предела может и защитить от принятия невыгодного соглашения, однако он (предел) способен одновременно сковать творческое воображение, а значит помешать принятию разумного решения.

Какова же наиболее эффективная тактика поведения, способная предотвратить нежелательную договоренность и одновременно исключить отказ от договоренности?

Такая тактика существует. Она сводится к тому, чтобы найти наилучшую альтернативу обсуждаемому на переговорах.

Как известно, повод и цель для ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-либо лучшего по сравнению с тем, что уже имеется (или можно получить и без переговоров). Если какая-либо из сторон тщательно не продумала, что будет делать в случае провала переговоров, то она ведет их с закрытыми глазами. Не подготовив альтернативы возможному решению, она необоснованно

пессимистически оценивает ситуацию (в случае провала переговоров) и оказывается психологически готовой к тому, чтобы принять невыгодный вариант соглашения.

Чем привлекательнее для одной из сторон альтернатива выдвинутому решению на переговорах, тем больше у неё возможностей для манёвра. Сильная позиция каждой из сторон на переговорах зависит в основном от того, насколько для неё нежелателен вариант провала этих переговоров.

Наилучшие альтернативы обсуждаемого на переговорах следует тщательно предварительно разрабатывать, что сводится обычно к четырем операциям:

- обдумать план действий, которые можно будет предпринять по каждому из возможных (прогнозируемых) вариантов или если соглашение не будет оформлено;
- проанализировать несколько многообещающих идей и разработать их план воплощения в процессе переговоров;
- выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим;
- рассмотреть наилучшую альтернативу предлагаемому другой стороной варианту.

Итак, чем сильнее психофизически или экономически подготовлена одна из сторон по сравнению с другой, тем больше преимуществ она получит, если будет вести речь по сути дела. С другой стороны – чем большее значение на переговорах придавать принципам, тем в лучшем положении окажется отстаивающая их сторона.

Мы не рассматривали эффективные стратегии переговорного поведения в ситуациях, когда одна из сторон не желает ничего обсуждать, а ведет жёсткую силовую борьбу или когда вообще она пользуется грязными приёмами и методами.

11.5. Подготовка к ведению переговоров.

Подготовка, также как и сами переговоры – постоянный, длительный и ответственный процесс. Переговоры, как правило, не кончаются с подписанием

контракта, любая информация на интересующую вас тему должна быть сохранена и использована в будущем. Чтобы достичь желаемого, необходима тщательная, как долгосрочная, так и краткосрочная (непосредственно перед тем, как сесть за стол переговоров) подготовка. Её можно упростить благодаря использованию экспертных систем, предназначенных для отбора команды специалистов для переговоров. Она (подготовка) побуждает взглянуть на элементы переговоров с точки зрения партнёра, превращая переговоры в поединок аргументов и контраргументов в процессе, управляемом профессионалами.

Задачи и цели переговоров могут быть самыми разными, но их можно свести к удовлетворению одного или нескольких интересов участников. Применение на переговорах теории потребностей поможет Вам точнее проанализировать позицию и вычислить сильные и слабые стороны противника. Слишком жёсткая постановка цели чаще всего ведёт к провалу. Задачи лучше формулировать гибко, чтобы, в случае чего, можно было подкорректировать требования. Слишком сильное давление на оппонента также может возыметь обратный эффект.

Комплектование команды. Число и квалификация сотрудников, из которых формируется команда, зависят от важности переговоров, их сложности и сроков. В большинстве случаев основному участнику переговоров не обойтись без помощи экспертов (одного или целой команды), в зависимости от того, какие конкретно навыки, личные и деловые качества потребуются в ходе переговоров. Создавая делегацию, привлекайте людей, способных к слаженной работе “в команде” во имя достижения общей цели. Доведите до их сознания смысл поговорки: “Гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальность манеры”.

Слишком многочисленная команда влечет за собой дополнительные трудности:

- Оппонент может посеять рознь между членами вашей команды, иезуистки побуждая их высказываться по каждой возникающей проблеме. Если при этом какой-нибудь член команды не сумеет подчинить свои амбиции общим интересам – очень скоро переговоры

пойдут “наперекосяк”. Другая точка зрения заключается в том, что если у вашего оппонента большая команда, полезно обеспечить баланс один к одному;

- Тем не менее, если члены вашей команды не будут иметь строго определённых обязанностей, каждый из них будет брать слово, только для того, чтобы “показать себя”, т.е. блеснуть красноречием;
- Пусть каждый игрок “опекает” игрока из команды соперников – внимательно слушает, наблюдает и докладывает об этом на рабочих совещаниях.

Если договаривающаяся сторона представлена всего одним человеком, это даёт следующие преимущества:

- Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам вашей команды;
- Вся ответственность лежит на одном человеке;
- Оппоненту не удастся ослабить ваши позиции за счёт разногласий между членами вашей команды;
- Можно без проволочек, на месте, принимать решения: например, стоит ли идти на уступки или принимать “жертву” со стороны противника;

С другой стороны, оптимально укомплектованная команда лучше потому, что:

- в неё входят люди, сведущие в разных вопросах (эксперты) – этим снижается вероятность ошибок;
- обеспечивается обмен мнениями, появляется возможность заранее планировать свои действия;
- команда создаёт более сильную оппозицию противной стороне. Опытный лидер может выставлять членов своей команды в качестве предлога для получения уступок или оправдания “невозможности” идти на уступки: “Я должен считаться с мнением партнера”;
- можно воспользоваться перерывом в любое время под предлогом необходимости обсуждения и согласования позиций.

Обстоятельства, условия и методы работы – этим определяется Ваше решение о величине команды и выборе лидера.

В любом случае команда или один посредник должны быть уверены в полной поддержке и получении помощи в организационных вопросах.

Сфера ответственности руководства включает:

- постановку целей и задач;
- предоставление всей необходимой информации;
- разъяснение смысла их деятельности и обязанностей;
- своевременное внесение в них корректив.

Глава администрации фирмы (учреждения) не должен лично возглавлять переговоры. Его задача (кроме указанных выше) – создать организационную структуру для обеспечения обратной связи с членами делегации (команды).

Переговоры могут проходить без постоянных консультаций лидера делегации с высшим руководством, однако у него должна быть твёрдая гарантия организационной и моральной поддержки, что создаёт у переговорщика ощущение, что ему доверяют.

Лидер должен уметь с максимальной пользой использовать знания и компетенцию каждого из участников своей команды, знать, в каких случаях привлечь того или иного специалиста, организовать поиск информации и находить с людьми общий язык.

Эффективную работу команды на переговорах можно уподобить взаимодействию нападающих и защитников в футболе. Пусть каждая группа экспертов ведёт свою часть переговоров, действуя в сфере своей компетенции, а затем ее сменяет другая. К примеру, первая команда договаривается о ценах, а следующая – о политике компании.

Необходимо обеспечить умение членов команды понимать больше, чем говорится – заранее договоритесь о системе знаков друг другу – например, дать понять если участник команды говорит лишнее (надо чтобы члены команды хорошо усвоили т.н. “эзопов язык” с собственными дополнениями).

Необходимые качества успешного лидера-переговорщика:

- 1) высокая компетентность;
- 2) настойчивость в защите “своих” интересов;
- 3) “хозяин эмоций” – спокоен, уверен, деловит;
- 4) коммуникабельность – умеет слушать и находить контакт с собеседником, знает его интересы, хобби;

- 5) хороший психолог – аналитик, физиономист, знание невербальной коммуникации;
- 6) стратег (гибкий ум) – умеет искать компромисс, отдаёт, чтобы брать (но больше), имеет “в резерве” 2-3 сценария;
- 7) терпелив, доброжелателен – восприимчив к изменению ситуации;
- 8) авторитетен, знает политес (“дипломат”).

11.6. Предмет (тема) переговоров.

Любая информация или действие, относительно которой нет согласия сторон, может стать предметом переговоров. Предмет переговоров – это нечто, воспринимаемое одной стороной положительно, а другой отрицательно (или недостаточно положительно), кроме того, он должен носить практический характер.

Оценки предмета переговоров также обусловлены позицией сторон: например, одна и та же цена в одном случае покажется слишком высокой, а в другом – низкой. Поэтому разумнее расчлнить предмет переговоров на основные элементы, а затем поэтапно определять темы и критерии, по которым будут вестись переговоры – насколько они реальны и нельзя ли их усовершенствовать.

Важно помнить, что в центре переговоров должны стоять проблемы, а не наши пожелания или требования.

Возможно, в ходе переговоров нам захочется или придется изменить свою позицию. В этом случае можно воспользоваться одним из следующих предложений: приглашение посредника, изменения в позиции другой стороны или получение новой информации.

Если противоположная сторона занимает жёсткую позицию или устанавливает недостижимый “потолок”, можно проигнорировать её предложение или сделать вид, что не поняли. Другой возможный образ действий – свести всё к шутке. Юмор часто выполняет на переговорах спасительную функцию.

Желательные выражения при переговорах:

- “Прошу вас поправить меня, если я неправ (ошибаюсь)...”

- “Давайте уточним – правильно ли я понял вас...”
- “Разрешите несколько уточняющих вопросов...”
- “Разрешите несколько уточняющих (мою позицию) деталей (важных с моей точки зрения)...”
- “Разрешите я выскажу свои трудности (свои опасения)...”
- “По-моему, хорошим выходом из создавшегося положения могло бы быть... (вам не кажется это интересным?)...”
- “Если мы согласны с..., тогда, вероятно, было бы резонно (оптимально) для нас обоих...”
- “Если вы не согласны с этим..., то я уполномочен предложить следующее... в качестве альтернативного варианта...”

Высказанная позиция должна не только выражать, но и по возможности скрывать (маскировать) часть подлинных интересов. В процессе переговоров обе стороны, как правило, вносят в свои первоначальные позиции существенные поправки.

Иногда этого можно добиться при помощи подходящих к случаю цитат и ссылок на прецеденты – так сказать, предоставить противоположной стороне “информацию к размышлению”.

Предметом рассмотрения может стать любой частный вопрос. Как правило, конкретные переговоры охватывают множество проблем различного масштаба.

Подчас решение более крупных проблем автоматически решает и более мелкие проблемы.

По мере поступления новых фактов в процессе переговоров могут измениться и точка зрения и позиции договаривающихся сторон. Посредник-профессионал всегда готов к такой последовательности событий: “предположения → факты → предмет спора (переговоров) → позиции сторон → решение”.

Если вам хочется повлиять на решение оппонента, начните с уровня предположений.

11.7. Место проведения переговоров.

Где лучше проводить переговоры? В своём офисе, дома или на территории оппонента? Опыт показывает, что каждый из этих вариантов имеет свои преимущества и недостатки. В каждом отдельном случае это нужно решать конкретно.

Если встреча происходит на вашей территории, плюсы таковы:

- Всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вам вести переговоры, и, в случае возникновения чего-либо непредвиденного, заручиться одобрением и поддержкой;
- Оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти, что было бы нетрудно, находясь он на своей территории;
- Всегда можно легко привлечь дополнительно нужного эксперта или любую дополнительную информацию;
- Вы можете заниматься и другими делами, а также окружены всеми привычными удобствами;
- Психологическое преимущество – на вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему;
- Это экономит деньги и время на дорогу.

Преимущества “игры на чужом поле”:

- Вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как “в родных стенах” слишком многое отвлекает;
- Можно “придержать” информацию, сославшись на то, что у вас её нет с собой, но она есть “дома”;
- Существует возможность перешагнуть “через голову” оппонента и обратиться непосредственно к его шефу;
- Бремя организационных вопросов и расходы ложатся на оппонента.

Если ни тот, ни другой варианты не подходят, встретиться можно на нейтральной территории.

11.8. Подготовка и открытие переговоров.

Уважение к партнёру по переговорам выражается в том, что происходит с момента приглашения до его (или

её) приезда. Помогли ли вы ему (ей) благополучно добраться? Забронировали номер в гостинице? Хорошо ли оборудовали помещение перед началом первого раунда? Располагает ли обстановка к продуктивной работе?

Создавая все необходимые условия и удобства, в соответствии со статусом оппонента, подчёркиваете вашу организованность и важность предстоящих переговоров.

Очень важны множество т.н. “мелочей”:

- комфорт и максимальные удобства для работы в комнате переговоров (удобная мебель, кондиционеры и т.п.);
- размещение делегации за столом переговоров (лучше круглый стол для малочисленной делегации или размещение по длинной стороне стола – глава делегации посередине, напротив глава делегации оппонента, размещение экспертов – членов делегации по усмотрению главы делегации. Делегацию оппонента лучше разместить лицом к окну (лучше видна мимика лица во время переговоров!));
- определение графика работы, включая выработку повестки дня, очерёдность и место работы совместных комиссий экспертов, посещения (при необходимости) объектов производства или экспозиций, включая и “культурную программу”.

Перечень вопросов для переговоров может быть предложен одной из сторон (как правило, инициатором переговоров) и уточнен (дополнен) другой заблаговременно. В конце концов, это можно сделать и на первой встрече делегаций, но в этом случае она потребует согласования с руководителями фирм (предприятий). После этого необходимо:

- уточнить ваши минимальную и максимальную позиции;
- разграничить важные и несущественные (второстепенные) позиции;
- попытаться определить (спрогнозировать) максимальные требования (позицию оппонента);
- выработать несколько возможных вариантов соглашений;

- определить линию поведения лидера и членов делегации (экспертов) при обсуждении того или иного варианта соглашений.

В начале переговоров попытайтесь взять инициативу в свои руки, для чего лучше всего предложить для принятия в качестве основы свой вариант повестки дня. Но в этом есть определённый риск, так как оппонент по иерархии вопросов, предложенных для обсуждения, быстро определит вашу позицию и подготовит контраргументы. Поэтому повестка должна включать как можно в более сжатой форме перечень проблем и минимум ваших выводов и формулировок (они должны быть в вашем “развёрнутом” варианте, известном только вам). Иногда вопросы выдвигают в “связанном” виде (в т.н. “пакете”).

11.9. Начало и ход процесса переговоров.

Не существует строгих регламентов, но традиции предлагают начать с тёплого дружеского приветствия. Затем представление своей делегации, представление членов делегации оппонента, обсуждение повестки дня переговоров, режима работы, уточнение возможных бытовых и организационных вопросов и т.п.

После этого (с общего согласия) переходят к обсуждению непосредственно предмета (темы) переговоров. Иногда предпочтительно в самом начале сделать вступительные заявления делегаций, особенно, если переговоры политические. В них выражаются в общих чертах цели и задачи переговоров, подчёркивается необходимость объективного подхода и максимального уважения интересов оппонента и принципа – “в результате переговоров каждый участник должен что-либо выиграть” и т.п.

14 правил успешных переговоров:

1. *Высказывайтесь просто.* “Затуманивание” сути и предмета переговоров сложностью аргументации, использование узкоспециальной терминологии вызывает поневоле подозрительность у партнёра (дело слишком сложное, либо афера, а сложность – “прикрытие”,

- “маскировка”). Избегайте экстравагантных высказываний и обилия цифр.
2. *Высказывайтесь интересно.* Старайтесь говорить увлекательно и с воодушевлением. Партнёр должен видеть, что вы верите в то, о чём говорите. Его в конечном счёте интересуют свои выгоды, которые можно из этого извлечь.
 3. *Высказывайтесь прямо (по возможности откровенно).* Быстро переходите к сути дела. Экономьте время, разъясняйте ваше предложение рационально, подчёркивая выгоды не только партнёра по переговорам, но и свои (не обязательно все!).
 4. *Высказывайтесь утвердительно.* Беседа должна проходить в утвердительно-позитивном ключе. Даже отрицательные заявления следует переделывать в утвердительные высказывания побудительного типа. Демонстрируйте (если это возможно!) положительные стороны вашей организации, как потенциального партнёра (если предмет переговоров – будущее сотрудничество).
 5. *Руководствуйтесь здравым смыслом.* Задайтесь вопросом – будут ли понятны ваши аргументы вашему партнёру по переговорам (если вы с ним знакомы или у вас есть о нём достоверная информация). Если нет – ориентируйтесь на человека (специалиста) средних умственных способностей, характерных для вашей сферы деятельности. Уделите особое внимание основной (главной) идее, которую вы хотите донести до сведения партнёра.
 6. *Излагайте вначале факты (и расчёты).* Затем приводите комментарии к ним. Факты используйте для “расцветивания” своей аргументации, но соблюдайте чувство меры!
 7. *Будьте кратки.* Доводите до сведения партнёра только те сведения, которые абсолютно необходимы для переговоров и так кратко, как только умеете. Ничего лишнего: это особенно важно для случаев, когда ваши предложения передаются в письменной форме.
 8. *Будьте правдивы (максимально возможно) и благоприспособлены.* Аживая информация (факты, расчёты), если

принесут успех на первом этапе, вскоре будут опровергнуты практикой сотрудничества – и тогда прощай следующие деловые контакты и сотрудничество не только с этим, но и с другими партнёрами. “Подмоченную” репутацию ничем нельзя компенсировать!

9. *Будьте в меру оригинальны (т.е. не похожи на сотни других).* Ваше предложение о сотрудничестве вызовет у партнёра интерес, если его изложение будет с определённой “изюминкой”, т.е. отмечено оригинальностью. В противном случае, у партнёра появится мысль: “Я об этом получал предложения уже многократно – чем же это (или этот партнёр) лучше других!”
10. *В процессе переговоров повторяйте наиболее важные коммерческие аргументы (преимущества) предлагаемого проекта.* Но при этом меняйте “фон” – контекст, ритм речи, интонацию и т.п. Но и количество повторений не должно быть чрезмерным (по 2-3 раза и не более (!) по каждому аспекту проблемы).
11. *Стремитесь не только привлечь, но и удержать внимание партнёра.* Привлечение внимания партнёра на первом этапе необходимо превратить в его стойкий интерес. На II этапе внимание партнёра привлекает: характер (оригинальность) предлагаемой информации, способ её подачи, энергичность её аргументирования и т.д.
12. *Говорите партнёру прямо, что он должен сделать.* Ваш партнёр должен (в процессе переговоров) с достаточной полнотой понять, что вы хотите от него получать в процессе сотрудничества с тем, чтобы он мог оценить соотношение между требуемым и своими возможностями, между дополнительными затратами и потенциальной выгодой.
13. *Избегайте в процессе переговоров осуждения (позиций, поведения и т.п.) третьих сторон, т.е. других операторов рынка и возможных (потенциальных) партнёров по переговорам (в т.ч. и бывших).* Это производит неблагоприятное впечатление (у партнёра возникнет мысль, что через некоторое время вы и о нём будете также некорректно высказываться!).

14. *Подчеркивайте (можно неоднократно), что такой важный (интересный, перспективный) проект по силам осуществить при участии только такого партнёра, как фирма “визави” (финансово могучей, прогрессивной, высоко-профессиональной и т.д. и т.п.), и другим оно вряд ли “по плечу”.*

Общие рекомендации:

- не надо использовать временной фактор для давления на собеседника, например, заставляя его перед началом переговоров долго ждать;
- не надо “давить” на собеседника сроками – ставить перед ним заведомо нереальные сроки для реализации соглашений;
- не надо добиваться для себя преимуществ путем имитации “непонимания”, бесконечного требования доказательств, одурачивания и т.д.;
- следует помнить, что партнер по переговорам, как и Вы, хорошо подготовился и может логично аргументировать свои высказывания, не поддаваясь на всевозможные уловки;
- примите за аксиому точный анализ соотношения собственных интересов и интересов партнера, что особенно важно при определении цели переговоров, путей и средств ее достижения. Поэтому не приступайте к переговорам без тщательно продуманного поэтапного плана;
- на переговорах могут возникнуть временная напряженность, разлад, помехи и трудности. Не надо терять самообладания, если все протекает не так, как хотелось бы. Ищите новые пути. Если вам не удастся добиться запланированного результата на переговорах, осторожно выражайте свои эмоции. Спасая главное, в мелочах можно и уступить. Только не довольствуйтесь частичным успехом, пользуйтесь эффективными аргументами, воздержитесь от заверений и пустых обещаний;
- начинайте переговоры с наиболее важных аспектов, пытаясь постепенно достичь согласия по принципиальным вопросам. После этого можно переходить к обсуждению вопросов, по которым сравнительно легко

будет договориться и без особых затрат времени. И только тогда целесообразно остановиться на ключевых проблемах повестки переговоров, требующих подробного обсуждения.

11.10. Атмосфера переговоров и манера речи участников.

- 1) из-за слишком громкой речи у партнера может сложиться впечатление, что вы навязываете ему свое мнение;
- 2) слишком тихая или невнятная речь также мешает ходу переговоров: партнер вынужден будет задавать встречные вопросы, чтобы убедиться в правильном понимании вас, кроме того, у него может создаться впечатление о вашей неуверенности;
- 3) торопливое изложение мысли может создать впечатление, что вы просто хотите уговорить его, а слишком медленное изложение, наоборот, приведет к выводу, что вы тянете время;
- 4) еще одно правило, которым, увы, очень часто пренебрегают наши деловые люди. В каждой фирме есть так называемые “key-persons” (ключевые люди). Это может быть не директор или его заместитель, а человек, занимающий совсем не престижную должность в фирме. Однако его мнение в силу квалификации, опыта работы, личных связей, досконального знания предмета является решающим. Он обязательно должен быть использован, хотя бы в качестве эксперта;
- 5) ни при каких обстоятельствах члены делегации не вступают в присутствии партнёра в словесную перепалку между собой (какие бы ни были у них отношения) или с руководителем. Иногда одно невольное сказанное слово может сместить акценты и даже сорвать переговоры. Все спорные вопросы улаживайте между собой в период подготовки к переговорам (или во время перерывов).

11.11. Некоторые характерные деловые качества потенциальных партнёров по переговорам на международном уровне.

Термин “компетентность” лидера и членов делегации означает не только детальное знание предмета обсуждения, методов, способов и тактики ведения переговорного процесса, но и детальное знание деловых и психофизических качеств оппонента (партнёра), что позволяет ему вносить наиболее рациональные (целесообразные) изменения в тактику своего поведения, как во время переговоров, так и до- и после них.

Конечно, деловые и психофизические качества каждого человека строго индивидуальны, тем не менее имеется определённый их набор, характерный для лиц определённой группы (национальные и “географические” особенности (по Сухареву, 1998 г.)).

11.11.1. Граждане Англии – характер нации.

Англичане – народ, составляющий основное население Великобритании – живут на острове. Это также родина шотландцев и валлийцев. Этническую основу англичан составили германские племена – англ, саксы, фризы, юты, оттеснившие в свое время в горы Шотландии, Уэльса, Корнуэлла древнее кельтское население (главным образом, бриттов).



В настоящее время население Великобритании состоит из 45 млн. англичан, 5 млн. шотландцев, 1 млн. валлийцев.

Для английского бизнеса характерны кастовость, что определяет их наиболее высокую квалификацию в деловом мире, хотя промышленный потенциал Англии, не поднялся до таких высот как в США, Японии и Германии. Они (англичане) проявляют напористость когда речь идёт о сиюминутной выгоде, т.е. заключении сделок, дающих немедленную выгоду и крайне неохотно принимают участие в долговременных проектах и программах.

Английский бизнесмен – вышколенный высоко эрудированный профессионал, прошедший подготовку в лучших колледжах и университетах. Не замыкается только на работе, имеет широкий круг интересов, связанных не только с экономикой, но и спортом, литературой и искусством. Часто имеет хобби, требующее высокой эрудиции. Очень наблюдателен, хороший психолог, принципиален – не приемлет фальши, невоспитанности и невысокого профессионализма у партнёра. Тем не менее охотно делится (при соответствующей просьбе) с партнёром своими знаниями и опытом работы на рынке той или иной страны.

В английском бизнесе существует определённый ритуал общения, которого педантично придерживаются. Для деловой элиты свойственны многие черты аристократического поведения (посещение престижных клубов, светских раутов, скачек, теннисных турниров, парусных регат и т.п.).

Очень щепетильны в отношении репутации партнёров. Ценят точность, деловитость и дисциплинированность как в деловых встречах, так и в неформальных (например, приглашение на ланч, скачки и т.п.).

Не менее важно не забывать оказывать знаки внимания тем, с кем вы когда-то ранее встречались или вели переговоры. Поздравительная открытка к празднику или ко дню рождения, приветы близким Вашего коллеги поднимут ваш деловой авторитет и укажут на вашу воспитанность, вежливость и хорошие человеческие качества.

В английских деловых кругах выработан строгий ритуал вручения подарков и определён круг товаров, которые рассматриваются не как взятки, а как подарки (календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество – алкогольные напитки). Иные товары рассматриваются не как знак внимания, а как средство давления на партнера.

Независимость, граничащая с отчужденностью, – основа человеческих отношений в Британии. Английская натура склонна к выжиданию и неторопливым поискам компромисса между верой и сомнением. Именно эта

“туманность” мышления, позволяющая одновременно придерживаться двух противоположных мнений, создали англичанам репутацию детей “коварного Альбиона”.

У англичан высоко развито чувство справедливости, поэтому в переговорных процессах они приемлют только честную игру, не терпят фальши, хитрости и коварства.

Позиция на переговорах любой английской фирмы, как правило, жесткая. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Просчитывается каждая позиция, педантично строго фиксируется каждая деталь контракта. Оговаривается и определяется не только всё, что связано с контрактом, но и перспективы заключения других возможных сделок на будущее.

Переговоры с английскими фирмами не следует проводить без тщательной подготовки и согласования. Импровизации здесь недопустимы.

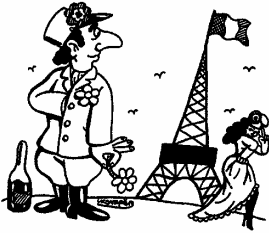
Пунктуальность в Великобритании – жесткое правило. Обмен рукопожатиями принят только при первой встрече. В дальнейшем англичане довольствуются простым устным приветствием.

Переговоры традиционно начинаются с обсуждения погоды, спортивных новостей. Англичане принимают решения медленнее, чем, например, французы. На честное слово англичан можно положиться. К переговорам они подходят с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах может быть найдено наилучшее решение. Они достаточно гибки, но охотно откликаются на инициативу партнера. Традиционным для британцев было и есть умение избегать “острых углов” во время обсуждения проблем.

11.11.2. Граждане Франции – характер нации.

На территории Франции больше разнообразия и контрастов, чем в любой другой стране Европы. Под стать природе и темперамент жителей.

Южане экспансивнее людей Севера. Их чувства, а тем более речь (как впрочем, и кухня) сдобрены “острыми пряностями”. Они обожают громко, всласть поговорить,



не жалея ни красочных эпитетов или сравнений, ни превосходных степеней, любят поспорить, а иной раз и повздорить друг с другом.

Однако не следует принимать темперамент южан-французов за откровенность: нередко это своеобразный способ скрывать свои истинные мысли и чувства. Они наивны и лукавы одновременно. Личные связи, отношения людей здесь зачастую строятся на знакомствах и взаимных услугах, что не всегда так уж безобидно: из услуг рождается клиентелизм – круговая порука, обычно прочно связанная коррупцией.

Северяне ведут своё происхождение от германских племён. Они высоки ростом, худощавые и голубоглазые блондины. Южане, наоборот – низкорослые, коренастые, смуглые, жгучие брюнеты.

Французы в отличие от, например, американцев стараются избегать рискованных финансовых операций. Они не сразу позволяют убедить себя в целесообразности сделанных предложений, предпочитая аргументировано и всесторонне обсудить каждую деталь предстоящей сделки.

Французский стиль ведения переговоров отличается приверженностью принципам при одновременном недоверии к компромиссам. Причём, негативное отношение к компромиссам усиливается чувством интеллектуального превосходства, свойственного французам.

Французы искусно, даже с изяществом отстаивают тот или иной принцип или свою позицию, но не склонны к торгу, достаточно жёстко ведут переговоры и, как правило, не имеют запасной позиции. Нередко на переговорах выбирают конфронтационный тип взаимоотношений. Поведение может кардинальным образом меняться в зависимости от того, с кем они обсуждают проблемы.

Французы менее свободны и самостоятельны. В компетенции непосредственных участников переговоров находятся вопросы тактики, где они часто демонстрируют большое разнообразие средств и приемов. Большое внимание уделяют предварительным договоренностям,

предпочитают заранее определить вопросы, которые могут возникнуть в ходе официальной встречи, провести предварительные консультации. Французские предприниматели не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях сторон, поэтому нежелательно вносить по ходу поправки и дополнительные предложения. Нередко во время обсуждения вопросов французы перебивают собеседников, высказывая критические замечания или приводя контраргументы. Это не должно восприниматься как проявление неуважения: у них так принято.

Контракты, заключаемые французами, предельно корректны, точны в формулировках и не допускают разночтения: не более четырех страниц текста на французском языке, цены во франках, предложения состоят из 10 – 15 слов.

Французы с любовью относятся к истории, культуре и языку своей страны, поэтому одним из факторов успеха деловых встреч может стать использование французского (в качестве рабочего) языка. В то же время необходимо учитывать, что они чувствительны к ошибкам иностранцев во французском языке.

Деловые переговоры, как правило, начинаются в 11 часов утра. Через полтора часа всем участникам переговоров может быть предложен типичный французский завтрак с аперитивом. Возможны любые восторженные комментарии по поводу качества блюд и напитков на столе, поскольку для французов кухня – это предмет национальной гордости. Крепкие напитки пьют редко, предпочитая вино на все случаи жизни. Пространные тосты не приняты. Счет в ресторане обычно оплачивает тот, кто приглашает. Во время делового приёма о делах говорят только после того, как подадут кофе.

11.11.3. Граждане США – характер нации.

Американская нация начала складываться в конце XVII в. Ее ядро составили англичане, ирландцы, валлийцы, которые позже смешались с голландцами, шведами, немцами, французами, датчанами и др. Именно англичане

принесли сюда свой язык и многие черты своего образа жизни и культуры.

Консолидация американской нации в настоящее время еще не завершена. Потомки переселенцев из различных стран Европы, Азии, Латинской Америки и Африки сохраняют и поныне определённые различия, свойственные их нациям.

История любой страны – это движение, движение времени, людей, событий. В истории США этот компонент представлен особенно красочно.



Отправлялись за океан отверженные Европы, шли на Запад волны переселенцев. Да и сама страна в её нынешнем виде родилась в результате открытия Америки каравеллами Христофора Колумба. Могучий генуэзец, находившийся на службе у испанских королей, считал, что, продвигаясь на Запад, они должны попасть к берегам желанной Индии. После двух месяцев плавания среди экипажа назрел бунт: команда требовала повернуть корабли назад. Через двое суток впереди показалась земля. Сальвадор (Спаситель) – так назвал Колумб встретившийся им островок в Багамском архипелаге. Он исследовал также соседние Гаити и Кубу. Последняя, решил он, и есть Индия, описанная Марко Поло. 12 октября 1492 года – день, который вошёл в историю как рождение Нового Света.

Американцы – большие патриоты, они энергичны, независимы и оптимистичны, они правдивы и доверчивы, хотя и очень расчётливы. В то же время щедры и легко дают деньги взаймы, любят шутки (правда, незатейливые!). Жизнерадостны и улыбчивы, совершенно нетерпимы к обману и к критическим высказываниям о чём-либо американском (будь то действия Президента или Правительства, или статьи в какой-либо малотиражной газете...).

Для многих американцев немаловажно мнение о них сослуживцев, друзей, соседей, что заставляет их покупать некоторые вещи только для поддержания своего имиджа.

Деловая активность является “идеей-фикс” для американца. Например, в школах дети, экономя на завтраках, в складчину целым классом покупают несколько недорогих акций.

Американцы внесли значительный элемент демократизма и прагматизма в практику делового общения. Деловой американец по своему характеру не мелочен и не педантичен. Он понимает, что при организации любого дела не существует мелочей. К переговорам он готовится тщательно, с учетом всех элементов, от которых зависит успех дела. Непременным качеством является соблюдение трёх правил:

- анализируй;
- разделяй функции (обязанности);
- проверяй исполнение.

Эти правила считаются условием квалифицированного руководства. Специализация – это девиз, без которого не начинается ни одно дело.

Американцы берегут время и ценят пунктуальность, точно приходят на назначенную встречу.

Переговоры должны быть очень короткими – от получаса до часа и, как правило, их ведут один на один. Прагматизм американцев проявляется в том, что при деловых беседах, на переговорах они концентрируют свое внимание не только на проблеме, подлежащей обсуждению, но и стремятся выявить и обсудить возможные варианты, условия и детали, связанные с реализацией будущих договорённостей. Довольно настойчиво добиваются достижения своих целей, любят поторговаться, предпочитают т.н. “пакетные соглашения”.

В отличие от чопорных англичан, довольно демократичны в поведении, одежде и беседах. Часто обращаются друг к другу по имени, несмотря на различия в возрасте и социальном статусе.

Предпочитают крупные сделки, соглашения и долгосрочные программы. Склонны подчёркивать масштабы деятельности, оборота, размеры и т. п. своей фирмы. Например, укажут, что их фирма самая большая в Калифорнии (или в США и т.п.).

Для установления новых деловых контактов в США хорошо иметь при себе несколько копий своего CV, в котором даётся информация о наличии у вас титула, своем образовании, наличии ученых степеней и званий, какие печатные труды или изобретения имеете, где и кем работали. Американцы предпочитают знать с кем имеют дело. В свою очередь любят демонстрировать развешенные по стенам различные сертификаты (личные или фирмы), а также фотографии и автографы известных политических и общественных деятелей, посещавших некогда данную фирму.

Американцы озабочены своим здоровьем. Спиртного потребляют очень мало. В основном пьют пиво и коктейли, где льда больше, чем жидкости. Тосты не приняты. Поднимая стакан со спиртным, американцы говорят просто cheese (чиз) или prosite (прозит) – за ваше здоровье.

11.11.4. Жители Японии – характер нации.

Религия и природа страны восходящего солнца формируют характер нации. Для европейцев эта страна стала известна лишь в начале XV века благодаря португальским мореплавателям, которые (возможно, из чувства мести за изгнание) представили японцев хитрыми, вероломными и мстительными людьми.



На самом деле в японском характере чётко проявляются: трудолюбие, аккуратность, вежливость, дисциплинированность и преданность, акцентированное чувство долга, приверженность традициям, склонность к работе в команде, самообладание и раз-

витое эстетическое чувство.

Вместе с тем, при отсутствии чувства юмора, наделены искренней самокритичностью, способностью объективного анализа своих недостатков и промахов и желанием их скорейшего исправления. Нация достаточно однородна в смысле языка, обычаев и семейного уклада.

Японцы крайне деликатны и вежливы, предпочитают намёки и иносказательные обороты речи вместо прямого

отказа. Никогда не лгут, но и не говорят всей правды – они просто переводят разговор на другую тему или говорят: “Это трудно.” Очень много внимания уделяют жестам и позам невербальной коммуникации, где возможны серьёзные промахи из-за неоднозначности смысла (расшифровки) некоторых поз у европейцев и японцев.

В отличие от многих других стран, установление деловых контактов с японскими фирмами путем переписки и телефонного общения, как правило, малоэффективны из-за трудностей, связанных с языковым барьером. Контакты с ними требуют наличия высококвалифицированного переводчика.

Японские предприниматели чрезвычайно щепетильны и скрупулезно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Поэтому даже сам факт проведения переговоров они рассматривают как обязывающий шаг и не склонны идти на него, не получив о партнере и его предложениях исчерпывающей информации.

В японских фирмах действует весьма сложная процедура принятия решений, что замедляет получение ответа на ваш запрос. Кроме того, японские предприниматели отличаются пристрастием к личным беседам и не склонны к обсуждению сколько-нибудь важных вопросов путем переписки или по телефону.

Особенно характерен такой подход для мелких и средних бизнесменов. В связи с этим, при посылке деловых писем японским фирмам, с которыми вы хотите начать сотрудничать, приложите ваши официальные годовые отчеты, брошюры и другие издания с подробной информацией о вашем предприятии и его продукции. Они нужны с точки зрения представления вашей фирмы как надежного и солидного партнера. Желательно, чтобы материалы были представлены на японском языке, причем перевод сделан профессиональным переводчиком. Некачественный перевод создает неблагоприятное впечатление и может погубить дело.

Во время первой деловой встречи с представителями японских фирм принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах (профиль вашей фирмы, основные данные о ней (точное название, адрес, фамилии и

должность главных должностных лиц, ассортимент выпускаемой продукции, основные вехи развития компании), биография главы вашей фирмы, материалы, дающие представление о предлагаемых для японского рынка продукции, технологиях и услугах в сравнении с продукцией фирм-конкурентов).

Договорившись о встрече, японец непременно в срок, вплоть до минуты появится на месте. На предельной обязательности и точности во многом основана вся практика делового общения в Японии. Точность в выполнении обещаний, взятых на себя обязательств – одна из важнейших черт японского стиля ведения переговоров.

Эксперты, впервые встретившиеся с японскими бизнесменами, как правило, отмечают низкие темпы ведения деловых переговоров, которые обычно начинаются с обсуждения вопросов, не имеющих никакого отношения к делу, а затем переходят к официальной теме. Они большое внимание уделяют деталям, стремлению установить “отношения сотрудничества”. Много времени отдают консультациям и согласованиям.

Японцы приучены контролировать свои эмоции (особенно в деловых вопросах) и будут шокированы грубостью (неудачной шуткой и т.п.). Терпение и стремление к установлению взаимопонимания даёт гораздо лучшие результаты, нежели конфронтационный стиль.

Подарки – обычное дело в Японии, особенно в пред- и посленовогодний период, а также в середине лета. Получивший подарок, обязан ответить тем же. Никогда не распаковывайте и не рассматривайте полученный вами подарок в присутствии дарителя. Старайтесь не дарить цветов, если вы твёрдо не уверены в необходимости этого.

Для поддержания или возобновления контактов следует:

- направить партнеру короткое благодарственное письмо после проведения переговоров;
- отправить новые информационные или рекламные брошюры с материалами о вашей компании, вырезки из газет с заметками, касающимися предмета ваших взаимных интересов;

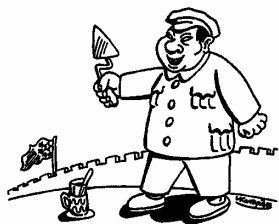
- поздравить с праздником или в связи с продвижением по службе и т.д.

11.11.5. Граждане Китая – характер нации.

Китайцы называют свою страну Чжунго, что означает в переводе с китайского “Срединное государство”, в древности скромно считая свою родину расположенной в центре Вселенной. Себя китайцы называют “ханьцами”.

Страна многонациональна (56 различных Национальностей и народностей). Наиболее многочисленны китайцы, которые составляют более 90% всего населения страны. “Господствующая” религия – конфуцианство (религиозно узаконенные древние семейнородовые традиции и обычаи). Кроме этого китайцы исповедуют даосизм (учение Лао-дзы VI век до н.э.) и буддизм.

Китайский национальный характер складывался тысячелетиями под влиянием многих разнонаправленных факторов, сформировав образ внешне невозмутимого,



терпеливого, выносливого, устойчивого к трудностям и бедам человека, в котором всё это причудливо сочетается с поразительной рациональностью (практичностью), особенно – у деловых людей. Очень дисциплинированы (строгий режим дня) и организованы. Непритязательны в еде (хотя китайская кухня имеет тысячелетнюю историю совершенствования). В то же время еда – это священнодействие: официальный обед или ужин сопровождается довольно сложными ритуальными обрядами (“китайские церемонии”). Приняты тосты, но чокаяться необязательно, если и чокаются, то строго по правилу – младший (по возрасту) прикасается верхним краем бокала об ножку бокала старшего. Разливающий напиток чужие бокалы наполняет до краёв (иначе это выглядит как неуважение).

Подарки лучше делать не определенному лицу, а всей организации, так как местные правила могут запрещать принимать личные подарки.

Во время деловых встреч китайские участники переговоров очень внимательны к двум вещам: а) сбору информации о предмете обсуждения, а также о партнёрах по переговорам; б) формированию “духа дружбы”. Причем “дух дружбы” на переговорах вообще имеет очень большое значение, по сути они отождествляют его с хорошими личными отношениями партнеров. При этом желательно не забывать, что во время приветствий при обмене рукопожатиями (оно принято в Китае), сначала жмут руку наиболее высокопоставленного лица.

В китайской делегации, как правило, много экспертов, вследствие чего численность делегации обычно достаточно велика.

Китайцы ведут переговоры, довольно четко разграничивая отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения, отношениям внутри делегации. На этой основе китайцы пытаются определить статус каждого из участников переговоров и в дальнейшем ориентироваться на людей с более высоким статусом (официальным или неофициальным). В составе делегации партнера выделяются люди, которые демонстрируют симпатии китайской стороне, через которых впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны.

На переговорах с китайской стороной не следует ожидать, что она первая выскажет свою точку зрения (“откроет свои карты”), т.е. сделает предложение первой. Если переговоры проводятся на китайской территории (а они любят это), китайцы могут сослаться на то, что согласно их традициям, “гость говорит первым”. Попытки же партнёров получить вначале информацию часто сводятся в основном к общим положениям (рассуждениям).

Уступки могут быть сделаны под конец переговоров, после того, как будут оценены возможности партнёра. Причем часто в момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик, китайцы вдруг вносят новые предложения, предполагающие уступки. Однако ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, ими умело используются.

Окончательные решения обычно принимаются китайскими участниками не за столом переговоров с партнером, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны “центра” практически обязательно. При этом не исключено, что при возможности они постараются улучшить для себя достигнутые договорённости, внести поправки и оговорки.

11.11.6. Итальянцы – характер нации.

Италия – практически моноэтническая страна – 98 % населения составляют итальянцы. Современный итальянский язык относится к романской группе и отличается многообразием диалектов.

Подавляющее большинство населения – католики по вероисповеданию.



В характере доминирует экспрессивность (открытое выражение эмоций). Наоборот – подавление эмоций считается чем-то противоестественным, отождествляется с лицемерием.

Итальянцы причудливо сочетают в себе французскую живость и весёлость с чисто испанской твёрдостью (серьёзностью). Важные черты итальянцев: любовь к свободе, человечность, живость ума, находчивость, смыслённость и вежливость. Любят и умеют развлекаться – пенье, карнавалы, шествия. Италия дала миру наиболее многочисленную плеяду художников и архитекторов (Микельанжело, Рафаэль, Браманте, Расстрелли и др.), а также певцов (Энрико Карузо, Марио дель Монако, Марио Ланца, Лучано Паваротти).

Среди негативных черт характера этой нации: чрезмерная горячность, мстительность (кое-где и поныне встречаются случаи старых традиций кровной мести).

Несмотря на всё, что известно о вероломстве итальянцев, на мрачные доказательства чувства ненависти и мести, можно утверждать, что Италия – одна из стран, где чаще других встречаются проявления неожиданных чувств, добродушия и дружбы.

Большой популярностью пользуется традиционная итальянская кухня. Многие области и отдельные города славятся на всю страну своими местными блюдами – ломбардинский суп из требухи, умбрийские сосиски из свиной печени, венецианский рис с горошком, римские картофельные клецки и молочный ягненок и наконец – неаполитанская пицца и вездесущие спагетти...

Многие области и провинции славятся какой-либо маркой вина: в Тоскане – кьянти, в Сицилии – марсала, в Кампании – лакрима Кристи.

В приморских районах на столе преобладают дары моря: креветки, “морские помидоры”, различные моллюски. В пищу добавляют много специй, пьют за обедом красное и белое сухие вина, а на десерт едят фрукты. Хлеб чаще всего пшеничный, а из кукурузной муки готовят поленту (мамалыгу), которую подают на стол нарезанную ломтями.

Деловые контакты с итальянцами отличаются некоторыми особенностями. При установлении партнерских отношений более активны представители мелких и средних фирм. Итальянцы не затягивают решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты связей: у них отсутствует сложная бюрократическая процедура принятия административных решений. Для налаживания деловых связей бывает достаточно обмена официальными письмами, в которых изложена краткая информация о фирме и указан предмет делового интереса.

Итальянские бизнесмены придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире или в обществе. Поэтому перед деловыми встречами они стараются узнать трудовую биографию потенциальных партнеров, их возраст, занимаемую должность и деловые качества.

Итальянцы – народ не очень организованный и пунктуальный. Так что если Вас не встретили по приезде в эту страну, не расстраивайтесь: это не означает неуважения, а является просто проявлением неорганизованности. В таком случае необходимо позвонить Вашим партнёрам...

Итальянцы любят решать деловые вопросы в неофициальной обстановке, например, в небольшом ресторанчике. Итальянские бизнесмены “легки на подъем”, однако, после подписания совместных деловых документов, продолжение контактов с ними нередко становится затруднительным.

11.11.7. Испанцы – характер нации.

Испанию называют страной предков, она сформировалась путём объединения мелких феодальных образований Пиренейского полуострова.



Испанский язык принадлежит к романской группе индоевропейской семьи.

На северо-западе расположена страна Басков, населённая потомками иберов (древний народ, ранее заселявший Пиренейский полуостров). В провинции сильны сепаратистские настроения.

Основная часть населения исповедует католическую религию.

В Испании существует довольно сложная система личных имён и обращений:

- а) личное имя и фамилия (Санчо Ранчо);
- б) два личных имени и фамилия (Мария-Тереза Фернандес);
- в) несколько личных имён и два фамильных, второе из которых – название места рождения (происхождения) (Анна-Мария Фернандес де Сезар де Гарофо).

Формами вежливого обращения к посторонним людям являются Дон – по отношению к мужчинам и Дона – по отношению к женщине. К молодой девушке обращаются, употребляя слово “сеньорита”, а к молодому человеку – “сеньорито” (“господин”).

В настоящее время такое обращение (“Дон”) используется для выражения почтения, причем в сочетании только с личным, а не фамильным именем (Don Pedro).

При осуществлении деловых контактов с испанскими бизнесменами необходимо принимать во внимание

некоторые особенности этой страны и ее людей. Так, не следует назначать встречу в полдень – это час фиесты. Нужно иметь в виду, что в Испании поздно принимают пищу: завтракают в 14 часов, обедают в 22 часа. За столом нужно избегать обсуждения таких тем, как личная жизнь, коррида, политика.

О своем прибытии в страну следует обязательно сообщить заранее. Склонность испанцев опаздывать на встречу является предметом многочисленных шуток (содержащих большую долю правды). Церемония знакомства не отличается от традиционной – рукопожатие, обмен визитными карточками. Переговоры обычно проходят с участием нескольких партнеров и начинаются с обсуждения погоды, спорта, достопримечательностей города и т.п.

Стиль ведения переговоров с испанскими представителями менее динамичен, чем с американцами или даже с японцами. Испанцы большое значение уделяют тому, чтобы переговоры велись с равными по занимаемому положению лицами. Поскольку испанцы очень любят много говорить, то регламент встречи часто не соблюдается. При встрече обязательны наличие классического костюма, белой рубашки и начищенной до блеска обуви.

Не принято приглашать деловых партнеров домой. Однако если такое предложение последовало, то прихватите с собой в качестве подарка цветы и вино. Следует избегать излишне дорогих подарков, поскольку последние могут быть восприняты как взятка и обидеть партнера.

11.11.8. Скандинавы – характер нации.

К скандинавским относятся народы, которые говорят на языках северной подгруппы германской группы индоевропейской семьи языков (скандинавские языки). Это – шведы, датчане, норвежцы, исландцы, фарерцы.

Норвежцы живут в западной части Скандинавии, шведы – в восточной, на полуострове Ютландия – датчане, на Фарерских островах – фарерцы и на острове Исландия – исландцы.



Все скандинавские народы примерно в одно время (около 1000 года н.э.) приняли католическую веру.

11.11.8.1. Норвежцы (потомки норманов (варягов)).

Обладают прекрасным телосложением, стройны, спортивны и сильны (причём гордятся своей силой). Очень энергичны и патриархальны. Готовность бескорыстно помочь ближнему в беде и бедности, также как и честность, правдивость (прямодушные) – вошли в поговорки. Очень гостеприимны и патриотичны. Склонны к веселью (в том числе и к совместным выпивкам). Для норвежцев характерны: настойчивость, честолюбие и свободолюбие, очень опрятны в одежде и в быту.

11.11.8.2. Шведы.

Отважные и лихие воины в древности. Шведы трудолюбивы, в то же время осторожны в высказываниях и в поведении, хотя несколько скучны и замкнуты (неконтактны и некоммуникабельны), умело скрывают свои эмоции. Отличаются особой пунктуальностью, рациональны и изобретательны. Существует культ жилища (особенно кухни), к быту и еде непривередливы, хотя живут обеспеченно и с комфортом. Спортивны.

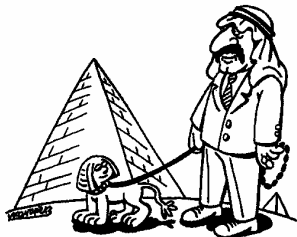
11.11.8.3. Финны.

Не принадлежат к собственно скандинавским народам. Язык относится к финноугорской группе. Кроме финнов в стране проживают шведы и коренная народность – саамы (лапландцы). Финны ещё менее экспансивны, чем скандинавы, более сдержаны и методичны. Отличает финнов фанатичная упорная решимость (“делают хлеб из камня”), сильно развитое чувство собственного достоинства и ответственности. Финны гостеприимны (хотя его проявление своеобразно). Добросовестность, верность

данному слову, честность – служат своеобразной гарантией надёжности финнов в качестве деловых партнёров.

11.11.9. Египтяне – характер нации.

Египет является одним из древнейших очагов цивилизации. Население – арабы, исповедующие ислам.



Исламская мораль относит торговлю к престижному занятию. Как род искусства, успех в торговых начинаниях считался признаком глубокого ума. Торговая сделка у арабов – всегда маленький спектакль. При совершении сделки арабский

купец – сама любезность. Первая названная цена всегда многократно завышена, затем он всячески расхваливает товар. Покупающий стремится сбить цену. Торгующие могут расходиться, вновь обсуждать достоинства товара, пока не ударят по рукам.

В Египте общество пронизано системой групповых связей (где человек приобретает уверенность в себе и чувство надёжности и безопасности).

Исключительно важное значение имеет чувство личной чести (“сохранение лица”). Это чувство не позволяет ему признать свою ошибку (даже очевидную). Допустима “ложь во спасение”.

Основные черты: гостеприимство (восточное!), вежливость и внимание. Огромное терпение, достойное, солидное поведение сочетается с “взрывами” ярости, хотя она не переходит определённых границ. Красноречивы и трудолюбивы (в первую очередь, крестьяне). Любят спокойное времяпрепровождение, жизнерадостны, ценят юмор. Любят говорить намёками (иносказательно).

Для египтян весьма характерно чувство национальной гордости, следование историческим традициям своей страны. Другая черта – жёсткие и довольно развитые административные правила поведения. Эти особенности египтян в значительной степени сказываются на характере ведения ими деловых переговоров. Так, они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной

независимостью. Всё, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет отвергаться с беспощадностью.

Египтяне предпочитают “торг” иным типам взаимодействия с партнером. Большое значение они придают проявлениям дружбы, искренности, гостеприимства и хорошего настроения.

Для арабов одним из важнейших элементов является установление доверия между партнерами. Если типичный американец старается предугадать развитие событий при решении любой проблемы, то арабы скорее привыкли ориентироваться на прошлое, постоянно обращаясь к своим корням и традициям (и регулярно взывая к Аллаху).

Они также предпочитают предварительную проработку деталей, обсуждаемых на переговорах вопросов.

Поскольку арабский мир не однороден, существует значительное разнообразие в стилях делового общения у представителей различных арабских государств.

Представители арабских государств как в обыденной обстановке, так и во время деловых контактов стараются создать дружелюбную атмосферу, ценят юмор, используют личные имена, по делу и без дела подолгу трясут Вашу руку. Неотъемлемой частью протокола арабского бизнесмена (стремящегося к заключению сделки) служит поход в увеселительные заведения. У этих народов исповедуется почти религиозный культ подарков, причем самыми весомыми из них считаются авторская картина и оригинальная чеканка. В одежде недопустимым признаётся сочетание белого и синего цветов (цвета флага Израиля).

ГЛАВА 12 ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (УЧРЕЖДЕНИЯ)

*“Современного (промышленного)
шпиона интересует информация,
безграничная по своему диапазону”.*
(Ж. Дадье)

12.1. Изменение социально-экономической ситуации в обществе в переходный период.

Демонополизация и экономическая свобода действий хозяйствующих агентов, также как и жёсткая конкуренция, характерная для переходного периода к рыночным отношениям, породили ряд новых проблем, решение которых входит в компетенцию руководителей предприятий и учреждений. Наряду с традиционными понятиями государственной тайны появилось понятие т.н. “коммерческой” или “промышленной тайны”, а также “ноу-хау” – т.е. “секрет производства” и т.п. Организация их охраны от нежелательной утечки информации становится ещё одной (новой) обязанностью руководителей учреждений (предприятий). При этом необходимость организации эффективной защиты наиболее ценной (и оригинальной) информации, являющейся гарантом процветания учреждения (фирмы), особенно важна в условиях резко обострившейся конкуренции на рынках (как на внутреннем, так и на международном).

Многолетний опыт овладения чужими промышленными секретами (т.н. промышленный шпионаж) показывает, что руководителю в первую очередь необходимо направить усилия своих работников на создание нового вида продукции или радикального улучшения потребительских свойств традиционного (“старого”) товара, а также на получение новой информации (ноу-хау, изобретения и т.п.).

Одновременно с этим необходимо осуществить комплекс специальных юридических мероприятий по

защите товарного знака, этикеток, маркеров для борьбы с фальсификацией своей высококачественной продукции.

Одним из основных условий сохранения высокой конкурентоспособности продукции на рынке является необходимость обеспечения недоступности (на возможно длительный срок!) своей конфиденциальной информации для конкурентов.

Этот вид деятельности, учитывая многообразие методов и чрезвычайно высокий уровень технических средств, используемых промышленными шпионами, требует не только больших усилий, но и специальных знаний. Поэтому в крупных учреждениях и предприятиях, работающих, что называется “на острие современного научно-технического прогресса”, практическое исполнение этих функций чаще всего возложено на специалистов-профессионалов своего дела. В настоящий период это, как правило, бывшие сотрудники спецслужб (подробнее в книге Дадье “Промышленный шпионаж.”).

В Молдове, как и в других странах СНГ, эта деятельность осложняется ещё и тем, что пока не существует удовлетворительной законодательной базы (за исключением патентов на изобретение), эффективно защищающей права собственника на новые виды продукции и информацию.

12.2. Возможные источники (пути) несанкционированной утечки секретной информации.

Этот список журнал “Кеминк инджинеринг” опубликовал ещё в 1965 (!) году:

1. Публикации разного рода статей и отчетов в открытой печати;
2. Сведения и информация, использованные специалистами в своих публичных выступлениях;
3. Обзоры (анализы) состояния рынков и доклады инженеров-консультантов;
4. Финансовые отчеты и движение платежей (т.н. финансовых потоков) учреждения и его филиалов;
5. Ярмарки и выставки с рекламными материалами о выпускаемой продукции;

6. Анализы качества выпускаемой продукции и путей улучшения его потребительских свойств;
 7. Отчеты коммивояжеров и отделов сбыта;
 8. Сманивание ведущих специалистов-секретоносителей или специалистов по безопасности фирмами-конкурентами;
 9. Ложные “приглашения” специалистов-секретоносителей конкурентами якобы на высокооплачиваемую работу и заполнение ими с этой целью специальных анкет (опросных листов с “двойным дном”);
 10. Специально организуемые дискуссии (но внешне как бы случайные!), где специалистам-секретоносителям задают провокационные вопросы, ответы на которые тщательно анализируются;
 11. Непосредственное (регулярное) тайное наблюдение за процессом производства, испытанием новой продукции, изменением в номенклатуре потребляемого сырья и т.п. у фирмы-конкурента;
 12. Притворные переговоры, якобы с целью приобретения лицензий на один или несколько патентов, “ноу-хау” и т.п., где “выуживается по крупницам” необходимая информация;
 13. Использование профессиональных шпионов;
 14. Посягательство на собственность чертежей, макетов, образцов и другой секретной информации;
 15. Подкуп специалистов-секретоносителей;
 16. Засылка специально подготовленных агентов на работу в конкурирующую фирму;
 17. Подслушивание разговоров (в т.ч. телефонных);
 18. Похищение документов, выставочных образцов и т. п. (или снятие с них копий);
 19. Шантаж и другие способы давления на руководителей и специалистов-секретоносителей с целью получения от них необходимой информации;
- При этом первые 7 способов получения информации вполне легальны, так как необходимые сведения выявляются “по крупницам” многотрудной работой по анализу и сопоставлению огромного объема материалов, совершенно открыто опубликованных в различных средствах информации. Для этого

необходимы опытные специалисты, длительное время и большие затраты финансовых средств (и терпение).

Остальные 12 способов получения информации противоречат морали или законодательству большинства стран. Надо отметить, что за последние почти 40 лет к указанным выше 19 путям “утечки” конфиденциальной информации можно добавить лишь несколько:

20. Похищение информации из банка данных современных компьютеров и их локальных сетей (в т.ч. с помощью т.н. хакеров или специальных устройств, вмонтированных в компьютеры заранее или в процессе их установки на рабочем месте);
21. Тайное наблюдение за работой предприятий конкурента с помощью современных средств (спутники, анализ образцов почвы, воды, воздуха и т.п.);
22. “Саботирование” научных исследований собственными работниками фирмы, утаивание наиболее важных полученных результатов или разработанных новых образцов (в т.ч. селекционного материала) растений и штаммов микроорганизмов, с целью организации затем собственного дела или продажи их конкурентам;
23. Реализация фальсифицированной продукции со скрытым дефектом под маркой (брендом) фирмы-конкурента (с целью её дискредитации);
24. “Враждебная” скупка (поглощение) предприятий фирмы-конкурента с целью их закрытия и т.п.

12.3. Способы борьбы с конкурентами на рынке.

В различные периоды развития экономики конкуренты на рынке использовали разные радикальные способы недобросовестной промышленной “войны” (т.н. “не лояльная конкуренция”).

Они, однако, не относились к способам незаконного овладения секретной информацией “противника”, а скорее к “разрушающим методам” выяснения отношений (например, саботажу и даже диверсиям, порче демонстрируемого образца непосредственно перед открытием выставки, опытного образца – перед

испытанием, поджоги складов с готовой продукцией, занос вирусов в программы компьютеров и т.п.).

Сюда же относятся такие действия как: опережающий выпуск преднамеренно фальсифицированной продукции с поддельной этикеткой, организация затем на основе этих фактов скандалов в прессе с целью дискредитации разрекламированной новой продукции фирмы-конкурента. Иногда это может быть ложная информация по обвинению в нарушении какого-либо Закона, с тем чтобы задержать темпы работ по выпуску новой продукции (на период пока идет разбирательство и т.п.).

Иногда этот же эффект достигается распространением провокационных слухов с политической подоплёкой. Например, потенциальному покупателю доносят: “Они сначала продали этот товар твоим политическим противникам (ещё хуже – военным противникам, если речь идет об оружии или стратегических материалах), а теперь предлагают его вам”.

В наш жестокий век – это и физическое устранение “ключевой” фигуры фирмы-конкурента, а ещё чаще его дискредитация с целью шантажа или с целью его моральной ликвидации.

12.4. Промышленные шпионы – кто они?

- 1) Прежде всего (и весьма часто!) – это бывшие работники фирмы (учреждения), имевшие (или не имевшие) доступ к секретным материалам. В первом случае кража секретов осуществляется обычно “деликатными” методами, а во втором – более грубыми (кража со взломом, грабёж и т.п.) часто с использованием в качестве соучастников более или менее “квалифицированных” уголовников;
- 2) Собственные сотрудники-секретоносители с разрушенными моральными устоями, вследствие неудовлетворённости уровнем зарплаты, жадности, неуверенности в своём ближайшем будущем (предпенсионный возраст) или под влиянием подкупа, под давлением шантажа со стороны фирмы-конкурента или фирмы (или агента), занимающейся промышленным шпионажем по заказу;

- 3) Профессиональные агенты – охотники за промышленными секретами:
- а) *Проникающие на предприятие под различными предложениями* (“слесари”, “электрики”, “телефонисты” и др.). Предлог – профилактика обслуживаемых приборов и оборудования.
 - б) *“Консультанты”, “эксперты”* – финансисты, бухгалтера и т.п. – под предлогом аудита учётной документации, потенциальный клиент за покупкой лицензии на производство новой продукции и т.п. с целью выуживания секретной информации или установления приспособлений для прослушивания или “подсматривания”.
 - в) *“Продавцы”* – продающие уже заранее “выуженные” секреты заинтересованным фирмам-“покупателям” или предлагающие свои услуги по промышленному шпионажу. Чаще всего это фанатики – одиночки или фирмы, замаскированные под частные охранные организации.
 - г) *Научные и промышленные шпионы*, выдающие себя за журналистов или уполномоченных представителей различных фирм (часто популярных, но находящихся в дальних странах). Первые пытаются выведывать секреты путём ловко построенных вопросов, фотоснимков сотрудников-секретносителей или макетов, стендов и т.п., эксплуатируя чисто человеческие слабости (тщеславие, желание стать известным). Уполномоченные лжепредставители фирм “работают” под предлогом подготовки “будущей встречи” с главным боссом “пославшей” его знаменитой фирмы.
 - д) *Обычные опытные уголовники*, предварительно тщательно проинструктированные “заказчиками”. В этом случае кража секретов (документы, образцы и т.п.) обычно маскируется под обычную “бытовую” кражу (денег, материалов и т.п.), пожар или любую техногенную аварию.
 - е) *Люди различных профессий* (лифтёры, портье, официанты в гостинице, шофёр такси, даже соседи в

самолёте... и т.п.), имеющие возможность контакта с секретносителями.

12.5. Приборы и приспособления для промышленного шпионажа.

Количество приборов, приспособлений и способов их установки и использования в условиях научно-технического прогресса невообразимо велико и кажется ограничено только фантазией исполнителей. В известной книге Ж. Бертье “Промышленный шпионаж”, изданной в далёком 1965 году, насчитывается около 100 приборов и приспособлений. Можно себе представить сколь сильно увеличилось их количество за прошедшие с тех пор годы!

Подробное перечисление всего этого разнообразия не входит в задачу данной книги, да и наиболее современные из них сами являются секретными и информация о них появляется иногда с опозданием в несколько десятков лет. Известные же из литературы приборы как правило предназначены:

- а) Для подслушивания разговоров по телефону – устанавливаются в телефонных аппаратах, на АТС или на распределительных щитах, иногда просто на проводах. Специальная аппаратура может сканировать телефонные разговоры на расстоянии (иногда огромном!) – через спутники, наземные станции – для подслушивания радио- и мобильных телефонов.
- б) Для подслушивания разговоров в помещениях или на открытом воздухе – различного рода сверхчувствительные микрофоны (вмонтированные в самых неожиданных местах), магнитофоны с узкоспекторными антеннами, направляемыми на собеседников или приборы с лазерным лучом, направленным на оконное стекло помещения и т.п.
- в) Для фотографирования документов, объектов или людей. По размерам и весу различия огромны: от микроаппаратов, вмонтированных (для камуфляжа) в обычные вещи – портфели и дамские сумочки, зажигалки, ручки, даже в зубочистки, запонки и пуговицы и т.п.; или аппараты нормальных размеров,

но снабжённых набором суперсовременных объективов (включая и предназначенные для ночной съёмки) до серьёзных систем приборов для съёмок объекта с огромных расстояний (типа телескопов).

- г) Телекамеры различного размера и назначения, устанавливаемые (легально или нет) в различных помещениях или на объектах снаружи с целью контроля активности персонала или предприятия (в целом) или наоборот – охраны от нежелательных посетителей.
- д) Приспособления для съёма и передачи информации (текстовой, графической и т.п.) из памяти современных компьютеров и их локальных сетей. Передача такой информации осуществляется иногда на огромные расстояния через спутниковые системы (подробнее см. приложение к главе 12)

12.6. Приборы и приспособления для защиты от промышленного шпионажа.

- 1) Приборы – генерирующие переменные магнитные поля или икс-лучи, стирающие записи на магнитофонной ленте;
- 2) Устройства, заглушающие разговоры по телефону в исходной или конечной точке. Устройства, кодирующие информацию в исходной точке и раскодирующие её в конечной. Приборы, создающие искусственные (активные) радиопомехи, препятствующие использованию подслушивающей аппаратуры;
- 3) Обычные бытовые радио- или телеприёмники, работающие во время переговоров на немного большей (чем обычно) громкости и создающие серьёзные помехи для записывающей аппаратуры;
- 4) Использование в помещениях для переговоров или хранения секретной информации специального стекла в окнах, препятствующего фотографированию (пропускающего свет, но не прозрачного). Если использовать в окнах 2-3-слойный стеклопакет, незаконная запись разговоров в помещении приборами с лазерным лучом (“снимающим” дрожание стекла) будет крайне затруд-

- нена. Есть способ и попроще – плотная занавеска (или жалюзи) на окнах;
- 5) Введение системы безопасности в компьютеры (и их сети) – пароли, специальные электронные коды и шифры для раскодирования хранящейся информации и т.д.;
 - 6) Использование специальных особо охраняемых “депо” или память специальных ЭВМ с многоуровневой системой защиты информации;
 - 7) Система приборов и приспособлений для учёта, хранения или препятствующих несанкционированному выносу с предприятия документации (или их носителей), макетов приборов, техники, селекционных и микробиологических образцов и т.п.

12.7. Методы и способы защиты от “утечки” информации.

В Молдове (как и во всех странах СНГ) в переходный период экономики к рыночным отношениям резко возросло количество объектов для промышленного шпионажа, а система охраны промышленных секретов, которая особенно важна для обеспечения эффективной работы фирм и предприятий в условиях жёсткой (часто и жестокой!) конкуренции, практически находится в зачаточном состоянии. Как исключение, она имеется на немногих предприятиях, где такая система осталась (“в наследство”) с прошлых времён, когда на них (предприятиях) обеспечивалась охрана промышленных секретов, связанных с производством изделий оборонного назначения.

В частности, на большинстве обычных (необоронных) предприятий не существовало системы охраны т.н. “коммерческой тайны” из-за отсутствия в советский период времени вообще такой необходимости. В странах СНГ пока ещё нет такого количества специалистов – профессионалов по организации промышленной контрразведки и охране промышленных секретов (типа всемирно известных фирм “Пикертон”, “Глоб”, “Бранс” и др.).

Постоянная забота о безопасности требует, конечно, некоторых твердых правил, но деятельность разведывательной службы – это больше, чем наука – это искусство, которое бросает вызов целой системе безопасности и которое столь же непостоянно и изменчиво, как ум человека. Поэтому для защиты от постоянных попыток проникновения противника необходимо активное содействие всех, кто так или иначе участвует в различных областях экономической деятельности, в частности в военной и научной.

Информирование общественности в столь деликатном деле должно состоять, прежде всего, в разъяснении того, насколько эта проблема серьезна и трудноразрешима. Затем необходимо ознакомить с методами сохранения тайны наибольшее число тех людей, которые занимают ответственные посты, чтобы поддерживать у этих людей неусыпную бдительность и необходимые рефлексы осторожности.

Никогда не следует пренебрегать секретностью и конфиденциальностью. Они поддерживают репутацию фирмы, оберегающей интеллектуальную и моральную честность формируемой им элиты, а также охраняют производственные секреты, обеспечивающие славу той или иной лаборатории, того или иного завода. Когда речь идет о государственных секретах, под угрозой может оказаться сама судьба нации, её процветание, её могущество, её жизнь.

Таким образом, шпионы угрожают промышленности, армии и политической среде, а может быть, и чему-то большему (обществу в целом).

Во-первых, руководителю и специалистам (в т.ч. службе безопасности) необходимо знать хотя бы несколько способов защиты секретов:

- 1) Чётко себе представлять, какую именно информацию следует охранять в первую очередь. Известно, что всю информацию охранять нереально, поэтому нужно “вычислить”, что именно будет интересовать конкурентов в первую очередь.

В технологии производства любого продукта всегда есть (как правило небольшая по объему) информация без

которой невозможно произвести высоко-качественный конкурентоспособный аналог продукта (это и есть “секрет производства” или “ноу-хау”). Выделенная методом “сегментации”, именно эта часть информации и должна быть защищена наиболее надёжно. То есть, ей должна быть присвоена высшая категория секретности, а остальная информация (оригинальная) должна иметь менее высокие категории. Но она тоже охраняется с тем, чтобы сбить с толку промышленного шпиона. Часто оригинальная (отличительная) часть технологии на уровне государства защищена патентом (авторским свидетельством), действие которого обычно ограничено 15-25 годами;

- 2) Иногда наиболее охраняемые секреты (например, рецептуры напитков или сложных химических препаратов (лекарств) и др.), с целью обеспечения их охраны, вообще не документируются, а сохраняются в памяти нескольких особо доверенных сотрудников, но не одного (!) из них, так как нужна подстраховка от случайностей. К таким сотрудникам предъявляются особые требования. Например, они не должны вместе ездить (летать) в одном транспорте, не должны встречаться в одной компании и т.п.;
- 3) Информацию (рецептуру или другие принципиальные параметры технологии – температуру, давление, сырьё и др.) сохранять в зашифрованном виде;
- 4) Чтобы сбить с толку промышленных шпионов, устраивают “сейфы-ловушки”. Наиболее сильно (нарочито сильно) и официально охраняется “главный” сейф, где хранятся папки с документами с малозначительной, а иногда с совсем ерундовой информацией. Самая ценная информация в это время должна храниться в другом, малоприметном, но тоже охраняемом месте. Основное условие успеха: о подмене документов или изменении места хранения должен знать только один руководитель;
- 5) “Запутать” конкурентов в случае “утечки” информации от собственных сотрудников можно и другими приёмами, например, изменением делений шкалы термометра или монометра и т.п., если секрет

- производства заключается именно в фиксированных физических параметрах технологического процесса;
- 6) “Легендирование”. Организация “утечки” ложной информации о том, что готовится к выпуску совсем другая продукция, с целью усыпления бдительности конкурентов (ложные испытания и т.п.) или “прикрытие” производства новой секретной продукции обычным ширпотребом, который никого не интересует;
 - 7) Применять метод “перегородок”. Впервые введён в практику генералом Гровсом при реализации проекта по созданию атомной бомбы в США. Во-первых, в помещения, где хранится или используется секретная информация, должен быть запрещен вход не только всем посторонним, но и собственным сотрудникам, если это не связано с исполнением ими функциональных обязанностей. Во-вторых, всем объёмам секретной информации должны владеть всего 1-2 особенно доверенных сотрудника (научный руководитель или аналитики), а остальным сотрудникам секретная информация выдается лишь в том объёме, который нужен им для исполнения своих узкопрофессиональных функций (в соответствии с категориями “допусков”) и не более;
 - 8) Внедрять (при необходимости) жёсткие методы учета секретной документации (кол-во копий и др.) и предотвращать любые возможности их нежелательного копирования (в том числе и за счёт использования специальных “маркерных” реактивов, фиксирующих несанкционированное копирование или препятствующих ему (за счёт изменения цвета при нарушении секретных правил обращения с документацией));
 - 9) Применять методы повышения “устойчивости” сотрудников от соблазна “продать” себя и секреты производства фирмам-конкурентам:
 - а) удачный подбор кадров (по специальным методикам подбирают персоны с наиболее устойчивыми нравственно-психическими показателями);
 - б) специальная подготовка этих кадров, включая ознакомление их с методами промышленного шпионажа и способами их нейтрализации;

- в) установление доверительных отношений с ними, с тем, чтобы снять их страх перед руководством, если им придётся признаваться в том, что они подвергаются шантажу или их соблазняют высокими гонорами и т.п.;
 - г) установление им более высокой оплаты труда (в т.ч. за секретносительство) или предложение участия в доходах предприятия;
 - д) установление системы правил поведения (и на работе и в быту) для наиболее ценных сотрудников-секретносителей с целью избежания ими ситуаций дискредитирующего характера, которые в последующем могли бы быть использованы для шантажа со стороны промышленных шпионов.
- 10) Создать службу безопасности и охраны предприятия и оснастить их необходимыми техническими средствами, всячески содействовать выполнению ими ежедневной рутинной работы;
 - 11) В серьёзных случаях прибегать к методам защиты от промышленной разведки – использование системы физической охраны первых лиц руководителей или особо доверенных лиц-секретносителей и членов их семей с тем, чтобы избежать возможного шантажа;
 - 12) Разработать и неукоснительно соблюдать специальные методы и правила при ведении переговоров (или деловых совещаний) секретного характера – использование технических средств (см. 12.6) защиты, использование приёмов невербальной коммуникации вплоть до языка глухонемых для передачи собеседнику наиболее секретной части информации (цена, объёмы, другие технические параметры), использование записок (с теми же параметрами) или использование “эзопова” языка, т.е. специальных (только собеседникам известных) терминов или жаргона;
 - 13) Инициировать (через легальные органы публичного управления) совершенствование существующего законодательства в аспекте охраны интеллектуальной и промышленной собственности и ужесточения мер наказания за промышленный шпионаж;

- 14) Создать такой морально-психологический климат в коллективе, при котором все члены коллектива понимают, что от успеха использования вновь созданной продукции или сохранения уже достигнутой позиции на рынке будет процветать не только фирма, но и все члены коллектива. В такой ситуации все они автоматически добровольно выполняют функции службы безопасности и шансы на успех у злоумышленников резко сокращаются. Для этого необходимо проводить с персоналом специальные семинары по элементарным приемам противодействия промышленному шпионажу.

12.8. Способы устранения конкурентов на рынке (а также шантажа и т.п.).

“Нанять киллера – дело нехитрое, а вот “уничтожить” соперника при сохранении его жизни и “тащиться” от этого – занятие исключительно для эстетов.” (Ж. Дадье)

Как известно, наибольших достижений люди добиваются не в науке и искусстве, а в “святом деле” борьбы друг с другом. Наиболее жестока эта борьба в политике и бизнесе. Много уже написано о заказных убийствах и мерах личной безопасности, снижающих их вероятность; сохранении коммерческой тайны и всяком другом другом интересном, причиной чему является конкуренция, т.е. непрекращающаяся схватка за “место под солнцем”, а также за грядущие прибыли.

Здесь оставим в покое примитивную кровожадность и вспомним о вещах, порой не менее эффективных с точки зрения низвержения врагов. Ну, а поскольку всегдашним примером для нас служит развитой капиталистический мир, сделаем небольшой экскурс в один из многочисленных уголков его богатейшей истории.

Фешенебельный ресторан “Рио де Оро” в аргентинском городе Жужуй процветал. Дело шло великолепно и никаких туч на горизонте не просматривалось. У

смышленного хозяина, как говорится, всё было свачено: городские власти, полиция и прочие легальные и нелегальные структуры. Шик, блеск, красота, томные мулатки...

И вдруг во время одного званого банкета на столах заведения среди изысканных блюд и напитков появились внезапно полчища тараканов. Естественно, разразился скандал... Нанятые впоследствии хозяином частные детективы выяснили, что официант, подкупленный завистливыми конкурентами, перед началом вечера незаметно разбросал по залу целые пригоршни упомянутых мерзких насекомых. Их потом удалось истребить довольно быстро, но вот репутация “Рио де Оро” была безнадежно испорчена. Чем закончилось? Банкротством.

Не правда ли, гуманистический сюжет? Ни стрельбы, ни взрывов: мозолящий глаза конкурент физически остался жив, но превратился в нищего.

Что такое испорченная репутация в бизнесе – не нам и не вам рассказывать... А может ли подобное случиться у нас, т. е. у вас? Конкретные отечественные примеры имеются, но приводить их мы по понятным причинам не будем. Перечислим только некоторые возможные (давно, кстати, обкатанные “прогрессивным человечеством”) варианты опосредованного воздействия на неугодного, мешающего, неговорчивого, непокорного конкурента... Никакой фантазии автора в нижеизложенном нет – все способы выдержали проверку временем, что подтверждается достигнутыми результатами. Есть, как писал известный русский классик, вещи и пострашнее пистолета.

12.8.1. Способы “убийства” конкурента(ов).

*“Цель оправдывает средства.”
(Никколо Маккиавелли)*

Итак, что могут с вами сотворить:

- Сфабриковать и распространить порочащие слухи (алкоголик, наркоман, болен психически, болен

венерической болезнью, гомосексуалист, мошенник, связан с уголовниками и т. п.), создав таким образом негативное общественное мнение;

- Организовать поток “обличающих” анонимок в различные инстанции (о финансовых нарушениях, неуплате налогов, “отмывании” денег, незаконном вывозе капитала за границу и пр.), инициировав этим всевозможные проверки и комиссии, надолго заблокировав возможность эффективной работы;
- “Измочалить” нервную систему телефоном: периодические звонки с угрозами и оскорблениями; расклейка по городу объявлений с вашим номером, в которых сообщается, например, об оказании вами постыдных услуг;
- Втянуть в заранее подготовленный скандал с шумными последствиями;
- Подбросить оружие или наркотики, проинформировав одновременно полицию;
- Устроить “исповедь” подкупленной (якобы изнасилованной вами) женщины и разместить её исповедь во всех СМИ;
- Довести до вас или вашего окружения информацию о том, что вы – реальный кандидат на заказное убийство;
- Умышленно заразить вас какой-либо опасной болезнью с последующей оглаской (думаете, биотерроризмом только исламские экстремисты занимаются?);
- “Подставить девочку” и заснять вас с ней на видеокассету;
- Информировать вашу жену или вас о якобы имеющих место супружеских изменах;
- Заманить в плохую компанию ваших детей, а еще того хуже, “посадить их на иглу”, т. е. пристрастить к наркотикам;
- Инсценировать попытку покушения на вас или близких вам людей (спокойный сон напрочь отшибает и надолго!);
- Поссорить вас с вашими компаньонами или покровителями;
- Приписать вам участие в любых неблагоприятных деяниях, вплоть до преступлений;

- Организовать получение вами взятки с разоблачением и широкой оглаской этого факта;
- “Помочь” вам приобрести имущество, заведомо добытое преступным путем;
- Втянуть вас в азартную игру с однозначным очень крупным проигрышем;
- Переманить от вас ценных специалистов, уход которых повлияет на текущие дела и репутацию – “просто так” ведь не уходят;
- Начать копаться в вашей биографии, вороша “грязное белье” – а кто из нас святой?

12.8.2. Киллер-эстет вчера, сегодня, завтра.

“Историю можно было бы назвать описью жестокости человека по отношению к себе подобным.” (Братья Гонкуры)

Остановимся, пожалуй, хотя перечень “благоденствий” можно продолжать и дальше. Не сомневайтесь никогда в том, что ваше деловое либо приятельское окружение мигом подхватит, да ещё и раздует самые невероятные о вас сплетни. Сегодняшние друзья и партнеры тут же станут вчерашними. Слаб человек, присуще ему злорадство по отношению к тому, кто зашатался. Такая вот жизненная философия сейчас, к сожалению, широко распространена. А была ли она другой раньше, в ностальгические советские времена? Вряд ли. Дружно топтали все одного на комсомольских и партийных собраниях, единодушно проявляя “товарищескую принципиальность” и испытывая от этого иезуитское удовольствие. Сегодня, в рыночных условиях возможностей “насолить ближнему” появилось больше.

Нанять киллера – дело нехитрое, а вот уничтожить соперника при жизни и “тащить” от этого – занятие исключительно для эстетов.

Так было, есть и будет, к сожалению, во все времена. Перед сильным заискивают, ненавидя; над слабым куражатся, презирая. Но наша действительность так

устроена, что из первой категории можно легко рухнуть во вторую. Помните об этом и учитывайте, что роковые случайности в жизни далеко не всегда таковыми являются, а вполне управляемы кем-то умным, но невидимым. И “подставляют” в первую очередь тех, кто “подставляется”. Никогда не исходите из предпосылки, что те, с кем вы имеете дело, слабее, ниже или глупее вас. Подобные заблуждения часто боком выходят...

12.8.3. Простое оружие.

Какими должны быть меры безопасности в данном аспекте? Традиционными: своевременно выявить, предупредить, упредить. Всего-то. В этом состоит задача вашей службы безопасности, если она у вас имеется. Если нет – придется самим.

Приложение к главе 12.

Фантазии промышленных шпионов неисчерпаемы.

1. Кампания “Белл” разработала (ещё в 1965 году) устройство, позволяющее с расстояния нескольких сот метров направить невидимый лазерный луч на стёкла окон. Отразившись, этот луч передаёт на приёмное устройство мельчайшие колебания стекла, вызванные звуками (разговором) внутри помещения... Далее следует их дешифровка и регистрация (не помогут в таком случае ни обшивка стен звукопоглощающими материалами, ни удаление из помещения всех электрических или электронных приборов);
2. Существует устройство, способное превратить любую внутреннюю телефонную и даже электрическую сеть в систему подслушивающих точек, позволяющих с помощью радио фиксировать любые разговоры в любом помещении;
3. Экстравагантные места для размещения спецаппаратуры:
 - радиопередатчик в бутылке “Мартини” на пикнике;
 - антенна, вмонтированная в металлическую зубочистку;

- в бюстгалтере одной из посетительниц “закрытого” показа мод были вмонтированы миниатюрные телекамеры;
 - однажды минителекамеру обнаружили в каблуках туфель посетительницы;
 - зажигалка с вмонтированным радиопередатчиком или фотоаппаратом;
 - магнитофон, вмонтированный в дамскую сумочку, портфель или любой другой предмет, который можно “случайно” забыть в “интересующем” вас помещении во время переговоров (магнитофон автоматически включается на запись, как только раздаются голоса, и выключается при их отсутствии);
 - картина в кабинете (или в квартире) с вмонтированным радиомикрофоном (или даже миниатюрной телекамерой);
 - костюм генерального директора (сшитый по заказу) с вшитыми микрорадиопередатчиками... Их можно найти и в букете цветов, в других сувенирах (в т.ч. чучеле крокодила), “подаренных” ему по случаю юбилея или по другому случаю;
 - приспособления, вмонтированные в телефоны (в т.ч. мобильные), факсы, компьютеры и в любую другую офисную аппаратуру, а также в авторучки, чернильные приборы, вентиляторы, цветочные горшки, плафоны и другие декоративные элементы дизайна в помещении, коридорах и даже в туалетной комнате;
 - микрофотоаппарат, вмонтированный в браслет (от часов), в пуговицы пальто или другие элементы одежды;
 - другие “любимые” места монтажа: ювелирные украшения, ордена и медали.
4. Электронные подслушивающие устройства настолько миниатюрные, что были вмонтированы в воротник спортивной рубашки с короткими рукавами...;
 5. Параболический микрофон, позволяющий подслушивать разговор на открытом воздухе с расстояния более 200 метров...;

6. Длиннофокусная фотоаппаратура (телеобъективы), позволяющие проводить фотосъёмки с больших расстояний (из автомобиля, автобуса, вертолётa и т.п.);
7. "Банальное" воровство: секретной документации, коллекции новых моделей одежды, образцов (прототипов) новых изделий, макетов, информации из компьютеров и других запоминающих устройств, секретных рецептов напитков, лекарств, химических препаратов, красок, композитных и других материалов, коллекции штаммов микроорганизмов, ценных селекционных образцов растений и т.п.
8. Иногда автомобиль (или другую вещь!) крадут (а затем возвращают) только с одной целью – установить в них микрофон.

В качестве исполнителей, в таких случаях, используются профессиональные воры и грабители, получившие подробный инструктаж от промышленных шпионов.

Эти сведения приведены в литературе конца семидесятых годов. За прошедший с тех пор период времени научно-технический прогресс предоставил промышленному шпионажу (впрочем как и контрразведке!) столь уникальные приборы и оборудование, что и вообразить себе трудно! Одно только сканирование состояния посевов сельскохозяйственных культур (с целью определения величины будущего урожая) – чего стоит!

ГЛАВА 13 ПРОФИЛАКТИКА СТРЕССА И АУТОТРЕНИНГ

13.1. Что такое стресс?

Считается доказанным, что одним из наиболее вероятных следствий долголетней и напряжённой управленческой деятельности является стресс, т.е. изменение некоторых специфических физиолого-биохимических реакций организма (табл. 13.1).

Таблица 13.1

Некоторые симптомы стресса:

Физические	Психологические
1. Боли в желудке и проблемы с кишечником.	1. Беспокойный сон.
2. Напряжения мышц.	2. Сексуальные расстройства.
3. Дрожание (конечностей).	3. Раздражительность.
4. Понос и рвота.	4. Зависимость от наркотиков или алкоголя.
5. Боли в сердце.	5. Неспособность сосредоточиться.
6. Повышенное содержание сахара или холестерина в крови.	6. Депрессия.
7. Слабость.	7. Полнота или отсутствие аппетита.
8. Головная боль.	8. Беспокойство.
9. Астма.	9. Повышенная тяга к курению
10. Частые простуды и насморк.	10. Нехватка воздуха.
11. Частые колебания веса (быстрая потеря или, наоборот, нарастание).	11. Нарушение суточного режима.
12. Гипертония.	12. Бессонница.

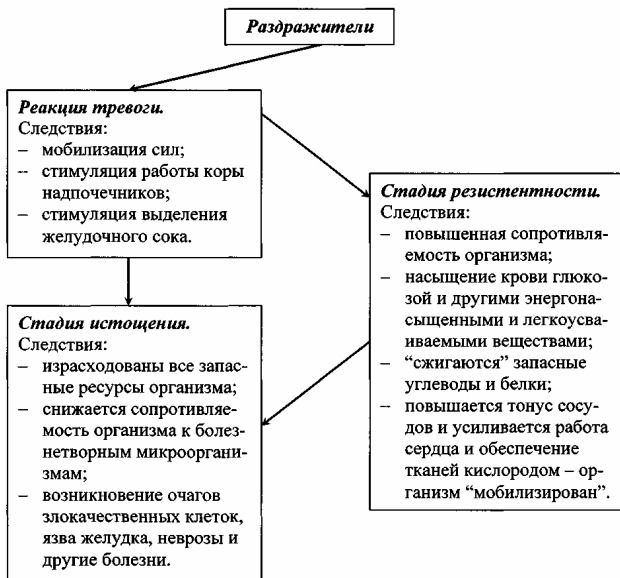


Рис. 13.1. Три стадии развития стресса.

Наука различает три стадии стресса (рис. 13.1):

- реакция тревоги;
- стадия резистентности;
- стадия истощения.

13.2. Паника.

В социальной психологии панику определяют, как состояние ужаса, сопровождающееся резким ослаблением волевого самоконтроля (А. П. Назаретян, 2001 г.). Панические состояния могут быть вызваны реальной или кажущейся внешней угрозой. При этом у человека наблюдается либо ступор (торможение двигательных реакций), либо, наоборот, повышенная дезориентированная поведенческая активность. Традиционно панику классифицируют по масштабам, глубине охвата, длительности и деструктивным последствиям. По степени самоконтроля и самообладания различают легкую, среднюю и полную панику. Например, массированные покупки в магазинах товаров под воздействием слухов

относят к панике средней глубины охвата, которая характеризуется значительной деформацией сознательных оценок происходящего (Моляко В.А., 1992 г.).

По длительности паника может быть кратковременной (секунды, минуты), достаточно длительной (десятки минут, часы), пролонгированной (несколько дней, недель).

На возникновение паники оказывают влияние факторы, которые объединяют в четыре группы:

- а) социальные (общая напряженность в обществе, предчувствие надвигающейся трагедии или память о ней);
- б) физиологические (изменения в состоянии организма человека);
- в) психологические (неожиданность, удивление, испуг, вызванные недостатком информации о возможных опасностях и способах противодействия);
- г) социально-психологические и идеологические факторы (низкий уровень групповой сплоченности, неопределенность общих целей).

Запускающим стимулом может быть испуг одного или нескольких человек, поведение которых и будет источником распространения и нагнетания эмоционального напряжения. Дальнейшее поведение и поступки людей зачастую только лишь усугубляют опасность.

Ориентировочный психологический механизм формирования паники представлен на схеме (рис. 13.2).

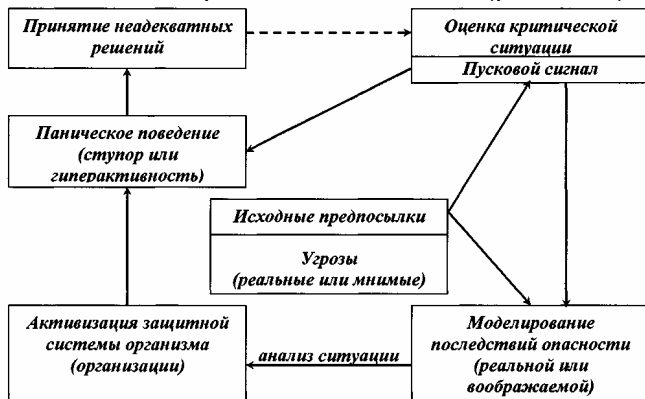


Рис. 13.2. Механизм формирования паники.

При пролонгированной панике сигнал может “пройти” несколько циклов (малых или больших), отчего паника, как правило, усиливается. Только при использовании серьёзных внешних факторов критическую ситуацию можно взять под контроль.

13.3. Стресс на рабочем месте.

Профессионалы, которым не удалось выработать в себе защитный, т.н. профессиональный “цинизм”, часто переживают “синдром сторания” – когда человек больше не может принимать ответственные (рискованные) решения, особенно затрагивающие жизнь и здоровье других людей. Кратковременный стресс может способствовать мобилизации жизненных резервных сил организма, повышению уровня иммунитета, а продолжительный – наоборот, может спровоцировать заболевания (как физиологические, так и психические).

13.3.1. Стрессопроводирующие факторы:

- профессиональная ответственность;
- возраст и пол;
- уровень образования;
- принятие решений в условиях неопределённости;
- беспомощность;
- однообразие рабочих операций;
- неудобные часы работы и сверхурочные;
- перегрузки (в т.ч. психические);
- ненужные ритуалы и процедуры;
- семейный статус.

13.3.2. Стресс-следствие профессиональной ответственности:

На верхних ступенях иерархии находятся:

- менеджеры, авиадиспетчеры, хирурги – более 33 % риска;
- медсёстры, водители – 25-31 %;
- охранники, актёры, спортсмены – 17-20 %;
- учёные, строители, писатели – 13-17 %;

- продавцы, официанты, электрики, металлурги, токари – 10-13 %;
- фермеры, ткачихи, парикмахеры – 5-10 %.

13.3.3. Группы риска по стрессу в зависимости от возраста:

- 41-50 лет – 21-23 % риска;
- 33-40 лет – 19-21 %;
- старше 50 лет – 17-18 %;
- 18-32 года – 15-16 %.

Резюме: Наибольший уровень риска стресса отмечен в самом работоспособном возрасте (41-50 лет).

13.3.4. Группы риска по стрессу в зависимости от уровня образования:

- учёная степень – 22-23 % риска;
- высшее образование – 15-16 %;
- среднее специальное – 14-15 %;
- среднее (общее) – 12-13 %.

Резюме: Выше уровень образования – выше уровень риска стресса.

13.3.5. Стресс и уровень зарплаты (для России):

- 2-2,5 тыс. долларов – 22-23 % риска;
- 1-2 тыс. долларов – 17-19 %;
- 0,3-1 тыс. долларов – 9-10 %.

Резюме: Выше уровень зарплаты – выше риск стресса по двум причинам:

- высокая зарплата связана, как правило, с повышенным уровнем профессиональной ответственности работника;
- боязнь потери высокооплачиваемой работы.

13.3.6. Стресс и семейная неустроенность работника.

- семейные (счастливые в браке) – 10-12 % риска;
- одинокие (молодые) – 17-18 %;
- разведённые, вдовы – 24-25 %.

13.4. Способы и методы снижения психических перегрузок (стрессов) руководителя.

Обычные причины перегрузок руководителя:

- трудности при реализации поставленных задач (“вечная” нехватка денег, сырья, людей, неритмичность поступления материалов, нереальное задание и др.);
- часто меняющиеся “правила игры”, устанавливаемые извне (а также аварии, ЧП, несчастные случаи на производстве и т. п.);
- введение коллективу дополнительных задач при уже имеющейся оптимальной его загрузке старыми заданиями;
- большое число заседаний, совещаний, особенно безрезультатных;
- информационные перегрузки – из-за некачественного анализа, спровоцировавшего неверные решения (растерянность, неуверенность), избыточная информация – нет “сита” для ликвидации искаженной информации или установления её значимости (иерархии).

“Расплата” за работу в условиях стресса: это обычно профессиональные болезни: гипертония, диабет, инфаркт, инсульт, характерные для “многолетних руководителей”.

Методы снижения перегрузок:

- оптимальные изменения в организации управленческого труда;
- строгое распределение ролей и задач среди заместителей и помощников;
- введение должности помощника по подготовке информации (но наиболее важную часть её всё-таки должен готовить сам руководитель);
- специальные методы: например, смена стилей управления (расслабление – напряжение);
- медицинское сопровождение: иметь комнаты отдыха и психической разгрузки, постоянные физические нагрузки – чем старше по возрасту руководитель, тем больше необходимость в них, а также в медицинских обследованиях;
- регулярный отдых (отпуск, дача, дети, внуки);

- введение на крупных предприятиях должности специалистов – социологов (“стрессорегулирующая служба”). В конфликты в таких случаях руководитель вмешивается только на финальной стадии в наиболее сложных случаях.

13.5. Как бороться со стрессом?

Существует много способов снять стресс – их можно разделить на следующие:

- *Уверенность в себе.* У менеджера вдвойне сложное положение: ему приходится справляться не только со своим стрессом, но и со стрессом своих подчинённых. В обоих случаях уверенность в себе – это тот первый шаг, без которого не обойтись. Вы должны ясно понимать, что вызывает у вас сильный стресс и в каких симптомах он проявляется. А если вы знаете причину стресса, можно уделить больше внимания изменению ситуации в этой области деятельности.
- *Личная организованность.* Вечная спешка и боязнь опоздать – всё это часто вызывает стресс. Чтобы избежать ежедневных кризисов, планируйте свое время заранее. Ведите дневник, составляйте список дел на день, и каждое утро планируйте своё рабочее время. Документацией лучше заниматься понемногу, но чаще (по мере поступления).
- *Достижение целей.* Скука – это распространенная причина стресса. Посмотрите на свои функциональные обязанности свежим взглядом, определите, что нуждается в улучшении, что вы можете поручить своим заместителям, а что – техническим помощникам. Наметьте себе цели и способы их достижения. Современна гласит старая молитва: “Господи, помоги мне изменить то, что можно сделать лучше; помоги мне вынести то, что нельзя изменить, и дай мне мудрость, чтобы я мог отличить одно от другого”.
- *Собственное достоинство.* Очень важно иметь чувство собственного достоинства. Если вы потратите время на то, чтобы выслушать других и завоевать их уважение и преданность, вам будет легче справиться со своей ролью

менеджера и руководить коллективом (словом “идите в народ”).

- *Среда обитания.* Раздражающие теснота и шум преследуют нас не только на работе, но и дома. Постоянное воздействие этих двух факторов вызывает сильнейший стресс. При шуме наши мышцы напрягаются, а отсюда – головные боли, высокое кровяное давление и остальные с этим связанные последствия.
- *Домашняя жизнь.* В этом случае причины стресса смешанные – мы реагируем на людей и окружающую среду. Надежная и счастливая семейная жизнь – это настоящее спасение от стресса, но, с другой стороны – все семейные неурядицы отражаются на работе. Брак даёт возможность разделить свои проблемы и заботы с любимым человеком, но это может принести и несчастье. Сильнее всего негативно действуют именно семейные проблемы – смерть, развод, разлука, тюремное заключение и т.д.
- *Личные причины.* Американские психологи делят человечество на два типа: “А” и “В”. К типу “А” относятся напористые, агрессивные люди, которые жёстко управляют собой и подчинёнными. Они предрасположены к сильному стрессу и сердечным приступам. Люди типа “В” – спокойнее, легче ко всему относятся и чаще тщательнее планируют свою жизнь, стараясь избежать потрясений. Конечно, в чистом виде эти типы встречаются довольно редко и это различие относится, в основном, к поведению.
- *Строгий режим труда и отдыха.* Регулярно отдыхайте – не менее 16 часов в сутки и минимум 1-2 дня в неделю. Занимайтесь любимым делом (хобби), прогуливайтесь (на природе) и т.п. Используйте ежегодный отпуск – даже если кажется, что вы не устали, а именно сейчас накопилось много неотложных дел...
- *Научитесь расслабляться.* В течение рабочего дня (1-2 раза), особенно после периодов больших психических напряжений (переговоры, совещания и т.п.), необходимо воспользоваться несложными методами

аутотренинга, в крайнем случае – есть ещё и семейные врачи, психологи и, наконец – психоаналитики.

- *Спорт и физические нагрузки.* Один из наиболее эффективных способов снятия стресса – регулярные физические нагрузки (спорт, работа на даче и т.п.). Это не только отвлекает от неприятных мыслей и повседневных забот, но и значительно укрепляет физическое здоровье. А как известно в здоровом теле – здоровый дух!

13.6. Аутотренинг для руководителя.

Всякий раз, выйдя из дома:

- Поднимите голову, расправьте плечи и наберите полные лёгкие воздуха;
- Упивайтесь солнечным светом;
- Приветствуйте друзей улыбкой и вкладывайте душу в каждое рукопожатие;
- Не бойтесь, что вас неправильно поймут и не тратьте время на мысли о своих врагах;
- Чётко зафиксируйте в своём мозгу, что вы хотели сделать... и кратчайшим путём направляйтесь к своей цели;
- Постоянно думайте о том большом и замечательном деле, что вы задумали. Через некоторое время вы обнаружите, что бессознательно хватаетесь за каждую возможность осуществить задуманное;
- Нарисуйте в своём воображении портрет сильного, серьёзного и основательного человека (каким вы хотите стать) и мысли о нём раз за разом будут приближать вас к созданному вашим разумом индивидууму;
- Мысль стоит над всем... Правильно думать – значит правильно творить;
- Пусть ваша внутренняя позиция характеризуется смелостью, искренностью и жизнерадостностью (Фрейдер: “Способность, смекалка, сила духа и смелость.”);
- Все вещи и обстоятельства возникают из желаний и каждая искренняя молитва будет услышана;

- Мы делаем себя такими, какими в душе хотим себя видеть;
- Мы – боги на стадии куколок.
 “Проще руки сложить и сказать “Я побит!”,
 Пресмыкаться и ползать как рак,
 Но лезь на рожон всем смертям назло –
 Это чёрт побери, игра!
 Пусть ты выиграл бой дорогою ценой
 И рубцов на теле не счесть,
 Ты попробуй опять – так легко умирать
 Трудно жизнь принимать – как есть! “

(Роберт Сервис);

- Никогда не отчаивайтесь! Лишь немногие люди обладают незаурядными способностями и им всё удаётся легко (“играючи”) в т.ч. и обучение. Подавляющее большинство людей с обычными способностями добиваются успехов в профессии (и в жизни) только в том случае, когда они обладают завидным упорством и целеустремлённостью. Маршал Фан (в донесении генералу Жоффру в битве при Марне): “Мой центр проседает, мой правый фланг теряет позиции. Положение превосходное. Перехожу в атаку!” – эта атака спасла Париж.

Словом когда положение отчаянное и безнадежное (как кажется!) – атакуйте и вы спасёте лучшее в себе – мужество и веру в себя (даже если в этот раз вы проиграете!);

- Верь в себя. Надейся на себя. Не принимайтесь за дело с пораженческими настроениями – думайте только об успехе! Верьте твёрдо в успех! Ищите (настойчиво) пути достижения успеха!

Пример: Адмирал Дюпон не ввёл (по приказу) свою флотилию в гавань Чарлстоика и привёл с полдюжины причин, которые помешали этому. На что адмирал Фаррагут сказал: “Есть ещё одна причина, которую вы не упомянули – вы не верили в то, что сможете это сделать!”

Маршал Фан: “Девяносто тысяч побеждённых отступают перед девяносто тысячами победителей только потому, что отчаялись, потеряли веру в победу,

пали духом – перестали оказывать моральное сопротивление.”;

- Говорят, что: “Каждый в этом мире ищет для себя счастья.” Контролируйте свои мысли. Счастье не зависит от внешних условий, оно зависит от состояния души.

“Хочешь быть счастливым? – Будь им!” – сказал Козьма Прутков;

- “Дурное и хорошее – их нет, есть то, как мы решим назвать их сами.” – В. Шекспир.

Смеющиеся дети-инвалиды – шок проходит. Человек смиряется с судьбой: в любой ситуации (самой плохой – кроме смерти!) человек может сказать себе: “Хорошо, что так кончилось – могло быть и хуже!”.

13.7. Тренинг памяти.

Хорошая память – лучший аванс в борьбе со стрессом!

Естественные законы запоминания:

- Впечатление;
- Повторение;
- Ассоциация.

- *Впечатление.* Первое условие запоминания – получить наиболее яркое и устойчивое впечатление о том, что необходимо удержать в памяти. Для этого надо уметь сосредоточиться (сконцентрироваться), тогда впечатления будут “выгравированы на стали”, а не “написаны пером на воде”.

Впечатления относительны: вспомните анекдот про день свадьбы для мужчин и женщин и аналогия с рыбаком и большой рыбой.

“Час напряжённой работы даёт больше, чем годы грёз” – Генри Лорд Бичер.

Для получения полноценного впечатления необходимы любознательность и наблюдательность. Очень важно для запоминания новых людей узнать побольше интересных фактов из их жизни, отметить какие-либо особенности облика (фигуры, лица и т.п.) и в памяти “связать” их между собой.

- *Повторение:*
 - а) Писать (несколько раз!) то, что вы хотите хорошо запомнить. Зрительная память в десятки раз богаче, чем информация, полученная через слух. Мозг человека не отражает (и не запоминает!) обычно и тысячной доли того, что видит глаз.
 - б) Повторять (про себя или вслух) многократно то, что необходимо запомнить (студенты мусульмане и коран, стихотворения и отрывки из романов в школе и т.д.).
- *Ассоциация.*

Имена и фамилии новых знакомых запоминают по ассоциации (совпадению) с именами родственников и старых знакомых. Даты – по аналогии с другими, например – год рождения или знаменательные события. Зашифровка в виде условных фраз: “каждый охотник желает знать, где сидит фазан” – по первым буквам обозначены 7 цветов солнечного спектра.

Тот, кто лучше осмысливает свои впечатления и устанавливает между ними более упорядоченные взаимосвязи – тот обладает лучшей памятью.

Взаимосвязи устанавливаются, если поэтапно отвечать на вопросы:

 - Почему так?
 - Как это случилось?
 - Когда так бывает?
 - Где так бывает?
 - Кто сказал, что это так?

Когда знакомишься со многими людьми одновременно надо:

 - одновременно с фамилией, именем и отчеством просить называть ещё что-то: профессия, звание и т.д.;
 - затем из этих сведений составляется какой-нибудь более менее связанный (запоминающийся) рассказ;
 - составить фразу, связанную с фамилией, например: “Мистер Польди – лесоторговец. Торговля лесом – золотое дно.”

Как запомнить тезисы выступления, кроме уже указанных случаев:

- расположить вопросы в логическом порядке от простого к сложному;
- зашифровка их последовательности в какой-либо простой фразе (пусть даже неуклюжей по смыслу), например: “Корова курила сигару, боднула Наполеона, а дом сгорел со всеми святынями.”

13.8. Приёмы улучшения и развития памяти.

Большая часть неприятных случаев с забывчивостью в работе руководителя связана с автоматическими действиями, например: бессознательно запираем двери квартиры, а потом на работе не можем вспомнить, заперли её или нет; передали без регистрации какую-либо справку – но не помните кому конкретно...

По своей природе внимание нестабильно, поэтому различные механизмы общественной жизни имеют цель предотвратить нежелательные последствия нашей рассеянности. Она, как известно, обусловлена не плохой памятью человека, а недостатком внимания к некоторым повседневным (привычным) вещам.

1) *Борьбу с рассеянностью надо начинать с твёрдой решимости обращать внимание (контролировать) на все свои действия.*

Это сделать просто необходимо, если человек действительно страдает от последствий своей забывчивости. Тем более, если он не видит в своей рассеянности ничего дурного, то и не чувствует необходимости усвоения правил поведения, помогающих управлять своим вниманием.

Первое условие для избавления от привычного автоматизма движений или действий – пауза. Перед тем как направиться куда-либо, остановитесь на мгновение и задайте себе следующие вопросы: Куда я иду? Что мне там нужно? С кем я должен встретиться и что передать? Что я должен взять с собой?

Ответьте на поставленные вопросы. Это эффективный приём в борьбе с забывчивостью. Дайте себе время подумать, потому что спешка – главный враг в борьбе с забывчивостью и рассеянностью.

- 2) *Принцип корректировки внимания – умение сосредоточиться на данном моменте (не распыляйтесь).*
Это означает, что необходимо сосредоточиться на решении данной задачи, не отвлекаясь на другие проблемы. Затем беритесь за следующую. Овладев этим умением, вы станете гораздо более собранным.
- 3) *Незамедлительность действия.*
Появилась небольшая проблема – немедленно решайте её, проблема сложная – подготовьте условия для решения её в ближайший подходящий момент и определите его (поручения исполнителям, накопление необходимой информации для принятия решения и т.п.).
- 4) *Повторяйте и записывайте... повторяйте и записывайте.*
После каждой беседы, конференции сделайте записи относительно идей, показавшихся вам наиболее интересными, свяжите их между собой. Не откладывайте решение мелких проблем на потом, иначе вы в них “утонете”. Если вам, в силу обстоятельств, придётся держать в голове какую-то мысль, информацию или идею – повторяйте её в памяти до тех пор, пока не представится возможность записать всё на бумагу. Посторонние помехи не должны отвлекать вас от нужной мысли.
- 5) *Предвосхищение.*
Во время работы необходимо избегать отвлекающих предметов (уберите со стола всё, что не имеет отношения к работе в данный момент). С возрастом человек становится всё более чувствительным к посторонним помехам. Если у вас нет автоответчика, вы можете попросить абонентов давать, к примеру, шесть или семь гудков, перед тем как повесить трубку. Ещё рациональней иметь отдельный номер телефона только для “элитных” абонентов. Для руководителей очень высокого ранга существуют отдельные телефонные сети (В4 и др.).
Значительно труднее избежать “внутренних” помех. Например, во время разговора неожиданное соображение или эмоция сбивают вас с мысли и вы забыли, о чём только что говорили. Не впадайте в

панику и сохраняйте самообладание. Подобный инцидент может случиться с любым человеком в любом возрасте, и ваше беспокойство только ухудшит положение. Приём: уступите инициативу в разговоре другому – это даст возможность восстановить утерянную мысль (она непременно возникнет вновь в контексте разговора).

Для тех, кто во время выступления опасается потерять нить мысли – не отклоняйтесь от темы и держите перед глазами тезисы своего доклада. Для поддержания интереса аудитории к вашему выступлению вовсе не обязательно излагать мысли в строгой последовательности, поэтому ваша задача – переключить внимание аудитории на другой предмет. Хороший лектор делает эту импровизацию инстинктивно.

Таким образом, предвосхищая возможные проявления рассеянности, можно избежать их.

Особенно бдительными следует быть в ситуациях, заметно снижающих внимание: автоматические действия, стремление совместить несколько действий одновременно, спешка, волнение, стресс, беспокойство. Избежать всех неприятностей довольно сложно, но в силах человека предотвратить большую их часть, развивая в себе спасительные рефлексy на основе предвосхищения, наблюдательности и сознательного избирательного внимания.

Вместе с тем, существуют ситуации, когда концентрация внимания практически невозможна (депрессия – мрачные мысли целиком завладевают сознанием человека; эмоциональный стресс, спешка, отключение от темы, посторонние помехи). Во всех случаях необходимо сосредоточиться, собраться с мыслями и последовательно продумать свои действия.

6) *Регистрация очередных дел.*

При усталости отложите на время выполнение трудных заданий и принятие серьезных решений (лучше это сделать на “свежую” голову). Если это невозможно – прибегайте к помощи таких подсказок, как будильник

или таймер, записки, оставляемые на видных местах, напоминания ближних и др.

7) *Не поддавайтесь эмоциям.*

Эмоции серьёзно влияют на нашу память (и позитивные и негативные). Мы долго помним вещи и события, которые нас глубоко тронули, потрясли, шокировали, порадовали или сильно раздосадовали... Многое зависит от настроения, при котором происходила “запись” информации в памяти (знания, усвоенные в состоянии радости легко приходят на ум, когда мы счастливы, а информация, которую мы записывали в подавленном состоянии, вспоминается с трудом). Сознательным усилием воли (аутотренингом) воссоздавая себе определённое настроение, человек способен восстановить в памяти события жизни, связанные когда-то именно с данным состоянием души.

13.9. Приёмы техники улучшения памяти.

Ключом к хорошей работе памяти является организованность и системность в тренировке памяти.

- 1) *Использование техники концентрации внимания на том, что хотят сохранить в памяти.* Когда особенно важно что-то запомнить, следует сосредоточить внимание с помощью так называемого “переключателя памяти” (любой жест или движение, например, соединение вместе большого и указательного пальцев или поднятие вверх большого пальца и т.п.). Чтобы зафиксировать в своём сознании “переключающий знак”, расслабьтесь, закройте глаза, сделайте выбранный жест и повторяйте: “Сейчас я буду бдителен и внимателен, буду фиксировать в памяти эту информацию, чтобы вспомнить её, когда это понадобится.” Потренируйтесь несколько раз в тот же день и позже в использовании этого “переключающего знака” в реальных ситуациях. Повторяйте описанные процедуры для закрепления в памяти в течение 2-3 недель. Позже, когда эта связь закрепится, потребность в повторении всего комплекса упражнений отпадёт сама по себе.

- 2) *Использование техники создания ясной и отчётливой мысленной картины о человеке, месте или событии, которые вы хотите запомнить.* Мысленно представьте себя фотоаппаратом или магнитофоном, фиксирующим возможно более точную картину или запись того, что вы испытываете. Во время наблюдения или заслушивания пробуйте выразить ваши впечатления через “мысленные картины”. Затем вы отключаетесь от того, что наблюдаете, и вспоминаете всё, что можете. Потом снова повторите наблюдение или прослушивание для того, чтобы уточнить, что вы запомнили или забыли. По мере накопления практики ваша способность запоминать будет экстраполироваться и на другие жизненные ситуации. Вы автоматически начнёте создавать более точные “мысленные картины” или “записи”.

Идеальный способ – это комбинирование её с мысленным “переключателем сознания”.

- 3) *Использование техники “режиссуры”.* Что бы вы ни пытались вспомнить – имя, номер телефона, месторасположение предмета, дорогу, по которой вы шли или что-то другое – закройте глаза и мысленно воссоздайте первоначальную ситуацию как можно реалистичнее и ярче. Если позволяет обстановка, просто-напросто воссоздайте эту ситуацию. Последнее поможет вам восстановить в памяти забытое.

Когда вы впервые начнете пользоваться данным методом, вам понадобится несколько минут, чтобы успокоиться, расслабиться и представить себя в нужной обстановке, однако не рассчитывайте на то, что немедленно вспомните забытое. Но после некоторой практики этот процесс ускориться настолько, что вы сможете моментально восстанавливать в памяти нужные фрагменты прошлого.

Как можно ярче представляйте себя в ситуации, которую вы хотите вспомнить. Обращайте внимание на обстановку, здания, людей вокруг вас в этой ситуации. Представьте, что вы режиссер фильма и что сейчас перед вами должен разыгаться именно этот момент сценария.

- 4) *Использование техники аналогии.* Чтобы вспомнить забытое имя, представьте себе и подробно восстановите первую встречу с этим человеком. Вспомните, кто ещё при этом находился. Полезны “узелки на память”, например: имя и отчество нового знакомого как у кого-то из родственников. Мысленно поздоровайтесь с этим человеком, как при первой встрече, и внимательно слушайте как он говорит вам свое имя. Восстанавливая забытый номер телефона, представьте, что человек, которому вы собираетесь звонить, сидит у телефона и ждёт вашего звонка. Теперь подойдите к своему телефону и откройте записную книжку, в которой записано имя этого человека. При этом в памяти должен появиться номер телефона. Если он не до конца просматривается, начинайте набирать его начальные цифры и номер прояснится до конца. Используйте другие закономерности – например, сумма всех цифр 200, а вы хорошо помните первые или последние 2-3 цифры.
- 5) *Контролирование хода дел, заставляйте своих починенных выполнять то же самое.* Например, позвоните клиенту, ожидающему от вас информации, проверьте, отправлено ли срочное письмо, получены ли деньги по чеку и т. п.
- 6) *Перепоручение маловажных дел другим.* Разгрузите свою память и вы сможете как следует сосредоточиться на более важных делах. Благодарите и поощряйте коллег или секретаря (референта), не забывающих выполнять все ваши просьбы и поручения в срок.
- 7) *Использование записной книжки.* Эффективно используя свою записную книжку, вы всегда будете иметь под рукой необходимую информацию, не перегружая понапрасну свою память технической информацией (номера телефонов, расстояния до... и т.п., словом всё, что можно найти в справочниках), так как даже самая плохая запись лучше самой объёмной памяти.

13.10. Принципы работы хорошей памяти.

1. *Принцип паузы.* Даёт время оценить обстановку и обдумать свои действия, что снижает вероятность поспешных действий, позволяет сосредоточить внимание на нужном предмете и служит необходимым условием для наблюдения. Прежде чем выйти из дома, с работы, из машины, сделайте паузу и оглянитесь по сторонам и тогда ничего не забудете взять с собой.
2. *Принцип расслабления.* Позволяет подавить беспокойство, препятствующее концентрации внимания и блокирующее механизмы памяти. Информация записывается более точно и извлекается из памяти без усилий и искажений.
3. *Принцип осознания.* Это ключ к избирательному вниманию и наблюдению. Главное – сознательно вовлекать в процесс записи информации как можно больше чувств. Задерживая мысленный взор на наиболее значимых элементах информации и различных подсказках, вы лучше запомните людей, места, маршруты и важные дела и т.п.
4. *Ассоциация образов (визуальная проработка).* Принцип, используемый всеми, кто помнит местонахождение различных предметов: очки – на столе, ключи – рядом с телефоном, заметки с советами огороднику – в отрывном календаре...
5. *Принцип личных комментариев.* Вербальная проработка увиденного и услышанного позволяет оставить яркий след в памяти. Делая мысленные комментарии или анализ по поводу всех интересующих событий и вещей, вы будете помнить намного больше и ярче!
6. *Принцип оценки материала с помощью категорий (способ хранения информации).* Например, любой предмет искусства можно классифицировать по нескольким основным признакам (размер, цвет, художественная ценность, продажная стоимость). Впоследствии бывает легче извлечь нужный материал из памяти, обращаясь к означенной классификации.
7. *Принцип периодического просмотра и использования материала.* Периодически просматривая “старый”

материал, вы включаете в активное участие три основные процесса памяти: запись, хранение и извлечение информации. Гораздо легче запоминаются те вещи, к которым периодически приходится возвращаться.

Любые стратегии улучшения качества работы памяти одновременно являются программами повышения эффективности умственного труда. Мысленно просматривая (“освежая в памяти”) нужную информацию по несколько раз перед важными встречами (выступлениями), вы сможете обсуждать интересующую вас тему без страха забыть какие-либо важные подробности.

Постоянно акцентируйте внимание на информации, которую следует хранить в памяти, мысленно возвращайтесь к ней по несколько раз в день.

13.11. Тренинг наблюдательности.

Способность человека развивать в себе такое важное для интеллекта качество, как наблюдательность, также поддаётся тренингу. Обычный человек воспринимает лишь то, что укладывается в “координатную сетку” уже имеющихся у него знаний и представлений, т.е. человек запоминает то, что понимает, а остальная информация (т.е. то, что непонятно) остаётся без внимания и бессознательно отбрасывается. На восприятие памяти влияют и обычные установки, оценки, чувства, а также конформность по отношению к определённым взглядам и мнениям.

Развитие способности увидеть то, что не укладывается в рамки ранее усвоенного – это ценнейшее качество, свойственное лишь наблюдательной личности. Наиболее высокий уровень наблюдательности даёт способность человеку не взирать равнодушно на случайные явления, а видеть в них новый импульс к анализу ранее не познанных явлений (познание внутренних причин таких “исключений из известных правил” чаще всего приводят к новым открытиям).

Приёмы развития наблюдательности:

- 1) Поставьте перед собой какую-либо самую обыкновенную вещь, лучше яркого цвета. Старайтесь

запечатлеть её в своей памяти, затем закройте глаза и постарайтесь воспроизвести мысленно все подробности этой вещи. Открыв глаза, ещё раз взгляните на вещь и постарайтесь обнаружить, чего не хватало вашему мысленному образу её. Отметьте эти упущенные подробности, снова закройте глаза и т.д. Продолжайте эту работу до тех пор, пока умственный образ данной вещи максимально будет соответствовать реальности.

- 2) Постарайтесь нарисовать мысленно изученную вами вещь со всеми подробностями. После небольшой тренировки вы обнаружите, как два вышеописанных приёма развивают наблюдательность и способность запоминать. Через короткое время вы будете способны взглянуть на вещь только один раз, а затем сделать её набросок со всеми главными деталями. Нужно лишь позаботиться о том, чтобы почаще менять предметы наблюдения: это будет способствовать большему успеху и даст отдых уму.
- 3) Не старайтесь воспринять весь предмет в целом с первого взгляда. Воспринимайте отдельные подробности предмета поочерёдно, запечатлевайте их в своём уме, затем приступайте к следующим подробностям. Например: возьмите лицо. Сложность заключается в том, что обычно пытаются запомнить лицо в целом, но не в деталях. Начните упражняться: вначале припомните нос у одного человека, глаза – у другого, подбородок – у третьего, рот – у четвертого, общую форму головы – у пятого, цвет волос и глаз – у шестого и т.д., т.е. то что у них является наиболее характерным. Затем начинайте совмещать два признака (нос и глаза), три признака и т.д.
- 4) Положите на стол не менее семи разнородных вещей и накройте их платком. Снимите платок, сосчитайте до десяти и снова закройте вещи платком. Попробуйте как можно полнее описать увиденные на столе предметы. Снова повторите до полного запоминания... Затем число предметов постепенно доведите до 15-20 (тренинг йогов). Эти упражнения обостряют наблюдательность, так что вы без труда будете видеть много такого, чего

другие не замечают и получите большую подмогу в ежедневных делах.

- 5) Упражняющемся на миг показывают кость домино и просят назвать число очков сразу же, не считая. Потом показывают две кости и т. д. После небольшой практики всякий сможет мгновенно называть количество очков на всех костях.
- 6) Многие люди схватывают содержание статьи с одного взгляда. Это особенно характерно для журналистов, рецензентов, писателей, для всех, кому по роду деятельности приходится иметь дело с печатной продукцией. Вначале это требует много времени, но затем тот же результат достигается и при быстром просмотре и оценке содержания лишь по мимолетному взгляду (двигая глазами по диагонали). Интересный материал узнается уже при быстром просмотре текста и выделении т.н. “ключевых слов”.
Начинать нужно с прочтения одним взглядом нескольких слов, затем – целых фраз, абзацев, отсеков и т.д. Техника “быстрого чтения” значительно облегчает задачу руководителя при работе с объёмной входящей и исходящей документацией.
- 7) Вечером делайте обзор ваших дневных занятий и старайтесь припоминать вещи и лица, с которыми вы сталкивались и которых видели. Попробуйте мысленно их описать как можно подробнее. Вы удивитесь скромности того, что припоминали в начале, и количеству того, что будете помнить после небольшой тренировки. Ваша подсознательная область мышления поймет важность ясно замечать детали и предметы и ставить их на должное место в вашей памяти.

13.12. Правила сохранения здоровой нервной системы.

Сохранение и укрепление нервной системы является важнейшей предпосылкой здоровья и долголетия руководителя. Ему необходимо соблюдать определённые правила сохранения крепкой нервной системы. Вот некоторые из них (по доктору Брэггу):

- 1) *Контролируйте свое настроение.* Контролируемое хорошее настроение становится такой силой, которая приведёт вас к намеченной цели. Наоборот – вышедшее из-под контроля настроение причинит вам и окружающим только неприятности. Раздражены вы или сердитесь – начинайте считать до 10, 20... 100 и т.д. Ничего не говорите сгоряча – потом об этом будете жалеть. Удалитесь скорее от человека или ситуации, которые вызвали ваше раздражение. Займитесь какой-нибудь физической работой, предпримите энергичную прогулку на свежем воздухе и т.п.
- 2) *Избегайте ссор.* Бесконечные ненависть и горечь появляются вследствие возбуждённых споров, которые часто начинаются в дружеской атмосфере. Дискуссии и аргументы оттачивают ум и часто очень полезны. Однако очень мало людей, способных спорить по-дружески, без возбуждения. Споры во время еды, могут привести к язве желудка и другим болезням. Чувствуете, что спор накалился – немедленно прекращайте его фразой: “Может быть, вы и правы, но я не буду спорить с вами сейчас (или по этому поводу).” Избегайте людей, склонных к бесконечным (и беспричинным) ссорам. Старайтесь избегать людей, которые вас раздражают, но не надо их ненавидеть. Просто держитесь подальше от них.
- 3) *Не замыкайтесь и не накапливайте в себе раздражение.* Высказывайте другим своё беспокойство. Если у вас есть законное недовольство против кого-либо, подойдите к этому человеку и спокойно объясните свою позицию, чтобы снять возможное недоразумение. Как много людей копят недовольство внутри себя до тех пор, пока оно непроизвольно не вырвется наружу, что может привести к нервному срыву. В таких ситуациях лучше с кем-либо (другом, коллегой) поделиться, излить свою душу – иногда такой разговор и дружеский совет помогает увидеть проблему в новом свете, найти её неожиданное решение. Не вваливайте на себя непосильную ношу, постоянно испытывая нервное напряжение. Это чревато не только

стрессами и потерей эффективности труда, но и серьёзными проблемами со здоровьем.

- 4) *Старайтесь почаще улыбаться и смеяться.* Старое изречение гласит: “Если ты смеешься, то весь мир смеется с тобой. Если ты плачешь, то плачешь ты один.” Смех способствует нервной разгрузке – здоровью, благодаря счастливому душевному состоянию смеющегося. Смех обуславливает нечувствительность к действию обидных слов. Старайтесь выбирать книги, теле- и радиoprogramмы, которые побудят вас улыбаться или смеяться. Предпочтительнее общаться с людьми, наделенными чувством юмора, не считаясь со своим календарным возрастом.

От людей, у которых постоянно мрачное настроение или скандальный характер, держитесь подальше. Улыбайтесь, и вы получите улыбку в ответ.

- 5) *Не будьте слишком чувствительны к словам.* Вам говорят резко – забудьте это. Многие люди не отличаются душевным здоровьем и вы не должны опускаться до их уровня – не делайте из этого большой проблемы. Пусть другие ненавидят, завидуют, подозревают и живут отрицательной душевной жизнью. Будьте достаточно умны, чтобы не позволить такому яду (в т.ч. словесному) сделать вас больными, особенно если вы не чувствуете за собой вины.
- 6) *Учитесь жить в согласии с самим собой.* Замечательно, если имеешь хороших и верных друзей, но кроме этого необходимо научиться жить с самим собой в согласии. Будьте постоянно занятым и займите делом своих подчинённых. Занятой человек – счастливый человек. У него нет времени на безделье, ссоры, сплетни. Живите каждый день так, будто он у вас последний. Считайтесь с каждой минутой. Время слишком драгоценно, чтобы попусту убивать его.
- 7) *Не занимайтесь самоистязанием.* Постарайтесь избавиться от горя и других отрицательных эмоциональных потрясений методом забвения их. Не создавайте болезненную привычку находить удовлетворение в постоянном истязании себя горем ибо может наступить такая депрессия, что это приведёт к болезни или даже к

смерти. Конечно, не каждое горе можно взять под контроль. Силой воли мы можем отбросить несчастливые горестные мысли и заменить их счастливыми воспоминаниями, связанными с тем человеком, которого, например, вы потеряли. Тренинг замены печальных мыслей счастливыми может стать вашей духовной привычкой, которая будет спасать вас от нервных срывов. Пусть созидательные, счастливые мысли займут ваш ум.

Вы должны контролировать свои эмоции, не позволяя им управлять вами.

- 8) *Прекратите беспокоиться понапрасну.* Беспокойство, подобно горю, может разрушить вашу личность. Правда, оно (беспокойство) часто неизбежно, но и здесь вы должны использовать ясный ум и здравый смысл. Наоборот, чем больше вы беспокоитесь, тем сильнее напряжение нервных сил и тем меньше их остаётся для преодоления трудностей.

Миллионы людей беспокоятся по пустякам (от чрезмерного тщеславия, ложной гордости, самомнения и т.п.). Многие взрослые не могут найти общего языка с детьми и подростками, однако это необходимо, если только вы хотите помочь им пройти с честью этот трудный период их жизни.

- 9) *Создавайте себе хорошее настроение.* Бодрость некоторых людей зависит от погоды: когда сияет солнце, у них хорошее настроение, когда погода плохая – они печальны. То же касается изменения атмосферного давления и т.п.

ГЛАВА 14 ТРЕНИНГ ЧУВСТВА ЮМОРА – НЕМНОГО МУДРЫХ МЫСЛЕЙ (ЧУЖИХ !).

Любому руководителю для того, чтобы не сойти с ума от психических перегрузок, необходимо научиться ко многим случаям и явлениям относиться с определённым чувством юмора.

Попробуйте в минуту усталости прочитать эту главу.

14.1. Шутливые “законы”.

14.1.1. Несколько законов Мерфи.

- 1) Первый: Кто может – делает;
Кто не может – учит (этому других);
Кто не может учить – управляет;
Кто не может управлять – правит.
- 2) Второй: Никогда не спорьте с дураком – люди могут не заметить между вами разницы.
- 3) Третий: С пола нельзя упасть.
- 4) Четвёртый: Общая сумма разума на планете – величина постоянная. А население всё растёт...
- 5) Пятый: Если какая-нибудь неприятность может случиться – она случается.

Семь следствий этого закона:

- Не всё так легко, как кажется;
 - Всякая работа требует больше времени, чем это кажется вначале;
 - Из всех неприятностей случится именно та, ущерб от которой наибольший;
 - Если все четыре причины возможных неприятностей заранее успешно устранены – всегда найдётся пятая;
 - Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему;
 - Как только вы принимаетесь делать какую-нибудь работу, всегда находится другая, которую надо было сделать ещё раньше;
 - Всякое решение плодит новые проблемы.
- 6) Шестой (закон термодинамики Мерфи):
Под давлением всё ухудшается.

- 7) Седьмой (расширенный закон Мэрфи):
- Если могут случиться несколько неприятностей, они происходят в самой неблагоприятной последовательности;
 - Нет такой плохой ситуации, которая не могла стать ещё хуже.
- 8) Восьмой:
- Работа заполняет всё отведённое для неё время;
 - Значимость и сложность её растут прямо пропорционально времени, уже затраченному на её выполнение.
- 9) Девятый: Расходы всегда стремятся сравняться с доходами.
- 10) Десятый (краткий определитель современных наук):
1. Если зелёное или дёргается – это биология.
 2. Если дурно пахнет – химия.
 3. Если не работает – физика.

14.2. Универсальные “законы”.

- 11) Прогресс науки обратно пропорционален числу выходящих журналов
- 12) Закон Оулда и Кана: Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени.
- 13) Законы Спенсера:
 - Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией;
 - Хороший руководитель принимает решение и при её (информации) недостатке;
 - А идеальный (руководитель) – действует в абсолютном неведении.
- 14) Постулат Перкинса: Чем ниже сидишь, тем больше бьют.
- 15) Следствие Шнеттерли: Даже если неприятность не может случиться – она случается.
- 16) Первый закон предвыборной кампании: Нет такого обещания, которое нельзя было бы дать.

- 17) Первое правило Рейберна: Хочешь жить в согласии – соглашайся.
- 18) Первый постулат Пардо (следствие из первого закона Мэрфи): Всё что есть хорошего в жизни – либо незаконно, либо аморально, либо ведёт к ожирению.
- 19) Закон Льюиса: Все хотят купить то, что осталось в одном экземпляре.
- 20) Закон Хевлока: Если товар хорош – то его перестают выпускать.
- 21) Принцип Финтена: Того, что вам нравится – всегда нет в продаже.
- 22) Закон Мейера: Усложнять – просто, упрощать – сложно.
- 23) Наибольшие трудности (в деле) обычно встречаются там, где мы их меньше всего ожидаем.
- 24) Высший разум очень прост, но люди любят не прямой путь, а обходные дорожки.
- 25) Закон Зимерги: Люди всегда согласны сделать работу, когда необходимость в этом уже отпала.
- 26) Принцип Гаврилова: Дураку, что он дурак, даже умный доказать не сможет.
- 27) Принцип Соломона: И при смехе иногда болит сердце, и концом радости бывает печаль.
- 28) Закон неизвестного: Подчинённый, не успевающий исполнить приказание, иногда спасает репутацию руководителю.
- 29) Принцип рациональности: Пессимист – это оптимист с большим жизненным опытом.
- 30) Второй принцип рациональности: Начало всякой мудрости – признание фактов.
- 31) Третий принцип рациональности: Люди чаще взаимодействуют с теми, кто сидит напротив или хотя бы через одного человека, нежели с теми, кто сидит рядом.
- 32) Принцип Талейрана: Как сделать карьеру – одеваться во всё серое, держаться в тени и не проявлять инициативы.
- 33) Принцип оптимизма: Оптимальная модель подхалимажа – всегда соглашаться с начальством по тем вопросам, которые для него важны, и возражать

- (да и то для вида) по тем которым начальство не придаёт принципиального значения.
- 34) Принцип Руставели: Каждый мнит себя стратегом, видя бой со стороны.
 - 35) Принцип Л. Толстого: Человек подобен дроби: в знаменателе – то, что он о себе думает, в числителе – то, что он есть на самом деле. Чем больше знаменатель, тем меньше дробь.
 - 36) Второй закон неизвестного:
Дело – вот что на первом месте,
Только в деле глубокий смысл
В каждом слове, в каждой беглой пометке
– неразрывны дело и мысль.
 - 37) Принцип Ларошфуко: Не будь у нас (своих) недостатков, нам было бы не так приятно подмечать их у близких.
 - 38) Принцип Питера: В иерархии каждый индивидуум имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности.
 - 39) Третий принцип неизвестного: Чтобы испортить отношения (с кем-либо), достаточно начать выяснять их.
 - 40) Закон Паскаля: Доводы, до которых человек додумался сам, обычно убеждают его больше, чем те, которые пришли в голову другим.
 - 41) Принцип Ламбрюейра: Жизнь – это то, что люди больше всего стремятся сохранить и меньше всего берегут.
 - 42) Четвёртый принцип рациональности:
Различье меж нами забавно порой:
Один видит бублик, лишь дырку – второй.
 - 43) Второй принцип Ларошфуко: Нигде не найти покоя тому, кто не нашёл его в самом себе.
 - 44) Принцип Демокрита: Хорошими людьми становятся больше от упражнений, чем от природы.
 - 45) Третий принцип Ларошфуко: У нас не хватает силы характера, чтобы покорно следовать всем велениям рассудка.

- 46) Второй закон Паскаля: Чем умнее человек, тем больше своеобразности он находит во всяком, с кем общается. Для человека заурядного все люди на одно лицо.
- 47) Четвёртый принцип Ларошфуко: Скупость ещё дальше от бережливости, чем расточительность.
- 48) Пятый принцип Ларошфуко: Человеку легче казаться достойным той должности, которой он жаждет, нежели той, в которой он состоит (сейчас).
- 49) Заповедь Сенеки: Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным.
- 50) Шестой принцип Ларошфуко: Люди умные умеют выразить многое в немногих словах. Люди ограниченные, напротив, обладают способностью много говорить – и ничего не сказать.
- 51) Седьмой принцип Ларошфуко: Тот, кто думает, что может обойтись без других, сильно ошибается; но тот, кто думает, что другие не могут обойтись без него, ошибается ещё сильнее.
- 52) Второй принцип Лабрюейра: Талантом собеседника обладает не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие.
- 53) Парадокс общения Таранова: Чтобы раскрыть свою индивидуальность, человеку надо вступить в общение с другими людьми. Но именно для того, чтобы вступить в общение с другими людьми, свою индивидуальность следует ограничить.
- 54) Закон Якоба: Ошибаться человеку свойственно, но сваливать ошибки на других – ещё типичнее.
- 55) Принцип Эрнета: Беседовать – это, в сущности, значит уступить собеседнику в одном вопросе, чтобы он нам уступил в другом.
- 56) Закон Муира: Когда мы пытаемся вытащить что-нибудь одно, оказывается, что оно связано со всем остальным.
- 57) Принцип излишества: Кто много доказывает, тот ничего не доказывает.
- 58) Принцип Честервилда: Чем человек умнее и добрее, тем больше он замечает добра в других людях.

- 59) Принцип Бернарда Шоу (обмена информацией): Если у вас есть яблоко и у меня есть яблоко, и если мы обмениваемся этими яблоками, то у вас и у меня останется по одному яблоку. А если у вас есть идея и у меня есть идея и мы обмениваемся идеями, то у каждого из нас будет по две идеи.
- 60) Принцип Лихачёва: Интеллигентом нельзя притвориться.
- 61) Второй принцип Бернарда Шоу: Наука всегда оказывается неправа. Она никогда не решит вопроса, не поставив при этом десятка новых.
- 62) Третий принцип Бернарда Шоу: Люди только тогда сообщают нам интересные сведения, когда мы им противоречим.
- 63) Заповедь Горация: Большие обещания уменьшают доверие.
- 64) Принцип Канта: Имей мужество пользоваться собственным умом.
- 65) Вторая заповедь Горация: Нет никого без пороков. Тот из нас наилучший, кто их имеет поменьше.
- 66) Второй принцип Л. Толстого: Берегись всего, что не одобряется твоею совестью.
- 67) Закон слухов Олпорта: Слух есть функция важности события, помноженной на его двусмысленность.
- 68) Принцип Моруа: Проявлять остроумие некстати – очень неостроумно.
- 69) Парадокс Дубова: Не опаздывай на совещание – будешь сидеть в первых рядах.
- 70) Принцип Челомея: Чтобы система была устойчивой, её надо часто трясти.
- 71) Закон Питерса и Уотермена: Человек отчаянно хочет побеждать и выделяться.
- 72) Принцип компании “IBM” (серьёзный): Служащий, делающий предложение или сигнализирующий о неполадках, всегда прав до тех пор, пока не доказано обратное.
- 73) Эффект Рингельмана: По мере увеличения числа участников происходит постепенное уменьшение средних индивидуальных вкладов в итоги групповой работы.

- 74) Второй закон Питерса и Уотермена: “Эффект свиньи” – заклейте человека неудачником, и он начнёт вести себя как неудачник.
- 75) Эффект самоподтверждающегося пророчества Мортон: Люди склонны действовать в соответствии с тем, чего ждут от них другие, а также со своими ожиданиями успеха (или неудачи).
- 76) Закон Гиперсона: Вероятность получения желаемого результата находится в обратной зависимости от силы желания.
- 77) Закон Фетриджа: Событие, которое непременно должно произойти, не происходит, в особенности, если за этим специально наблюдают.
- 78) Принцип Таранова: Чем дольше делается работа, тем хуже она делается.
- 79) Третий закон Чизхолма: Любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит.
- 80) Закон Буба: Утерянное всегда находишь в последнем кармане.
- 81) Закон неприятностей Паркинсона: Если бутерброд упадёт со стола, то обязательно маслом вниз.
- 82) Закон Мэрианна: Находишь всегда то, что не искал.
- 83) Закон Джексона: Как только идея становится понятной всем, её пора менять.
- 84) Закон ситуации Костелека и Ковальского: Распоряжение должно быть преподнесено в такой форме, чтобы оно казалось очевидным и являлось логическим следствием объективно существующей ситуации. Подчинённый при этом должен быть уверен, что на месте руководителя он сделал бы то же самое.
- 85) Принцип Чапека: Смотрят все, а видят немногие.
- 86) Заклинание Джеймса: “Магическая десятка” – сосчитайте до десяти, прежде чем дать волю своему гневу, и он покажется вам нелепым.
- 87) Эффект сверхтщательности (принцип енота): Чистюля енот, найдя кусочек сахара, тщательно моет его в реке.
- 88) Гипотеза Леона Фестингера: Люди наиболее усердно стремятся оценивать свои достижения путём

- сравнения самих себя с другими людьми, а не с абсолютным показателем.
- 89) Принцип Эти Леца: Дурак – это человек, считающий себя умнее меня.
 - 90) Принцип достоверности: Тщательнее всего следует проверять правильность тех суждений, которые кажутся нам совершенно очевидными.
 - 91) Принцип очевидности: “Иллюзия взаимности” – человек ожидает от другого такого же отношения, которое испытывает к нему сам.
 - 92) Аксиома жизнерадостности Джеймса: Мы не потому смеёмся, что нам весело, а нам весело, что мы смеёмся.
 - 93) Аксиома слушания (эмпирическая констатация): Люди, пережившие эмоциональные кризисы, часто ищут в собеседнике “резонатора”, а не советчика.
 - 94) Предупреждение Джонса: Друзья приходят и уходят, а враги накапливаются.
 - 95) Констатация Мелихана: Когда человек тебя хвалит, думаешь: “Так вот какой я!”, а когда он тебя ругает, думаешь: “Так вот какой он!”.
 - 96) Фантазии М. Жванецкого: А я говорю: “Если раздуть свои радости до размеров неприятностей, то можно от них получить больше наслаждения.”
 - 97) Закон Ханта: У любой великой идеи есть недостаток, равный или превышающий величину этой идеи.
 - 98) Следствие закона Мерфи в интерпретации Нагга: Чем сложнее и грандиознее план, тем больше шансов, что он провалится.
 - 99) Следствие из утверждения Козьмы Пруtkова: Хочешь чтобы тебе открылись – откройся первым.
 - 100) Заповедь Наполеона: От великого до смешного – один шаг.
 - 101) Принцип Н. Акимова: В глупое положение может попасть только умный человек (для глупого – оно нормальное).
 - 102) Моральный постулат Л. Толстого: То, что начато в гневе, кончается в стыде.
 - 103) Предвидение Менандара: Ничего не знающий не может ошибиться.

- 104) Закон Эванса и Бьерна: Какая бы неприятность ни случилась, всегда найдётся тот, кто знал, что так оно и будет.
- 105) Постулат В. Леви: Благие намерения без квалификации дают тот же результат, что и квалификация без благих намерений.
- 106) Постулат древних: Порок – это не употребление плохого, а злоупотребление хорошим.
- 107) Предположение Гёте: Среди малых действуя мельчаешь – среди больших и сам растёшь.
- 108) Наблюдение А. Линкольна: Мой жизненный опыт убедил меня, что люди, не имеющие недостатков, имеют очень мало достоинств.
- 109) “Счёт” Фридриха Ницше: Дороже всего люди расплачиваются за то, что пренебрегают банальными истинами.
- 110) Второй принцип Лабрюйера: Человек может возвыситься лишь двумя путями – с помощью собственной ловкости или благодаря чужой глупости.
- 111) Замечание Бернарда Шоу: Многие великие истины считались в начале кощунством.
- 112) Восьмой принцип Ларошфуко: Проявить мудрость в чужих делах куда легче, нежели в своих собственных.
- 113) Основной закон Хеллера: Первый миф науки управления состоит в том, что она существует.
- 114) Догма неизвестного: Доверие всегда является авансированным.
- 115) Принцип “земляники со сливками” (Д. Карнеги): Лично я люблю землянику со сливками, но рыба почему-то предпочитает червяков. Поэтому, когда я иду на рыбалку, я думаю не о том, что люблю я, а о том, что любит рыба.
- 116) Догма древних: Когда двое делают одно и то же, это вовсе не значит, что у них получится одно и то же.
- 117) Мудрость неизвестного: Не стреляй в прошлое из пистолета, ибо будущее выстрелит в тебя из пушки.
- 118) Постулат Даниила Гранина: Из одних перлов состоит только перловая каша.

- 119) Презумпция невинности (Хун Цзы): Когда судишь других, ищи в их поступках отсутствие вины. Тогда в обществе будет согласие.
- 120) Предостережения Хун Цзы:
- Не давай обещаний сторяча.
 - Не сердись во хмелю.
 - Не строй планы в радостном возбуждении.
 - Не думай о предстоящих делах уставшим.
- 121) Старая, старая притча: Один музыкант, когда ему было 20 лет, без тени сомнения восклицал: “Только я!”. В 25 он высказывался уже более осторожно: “Я... и Моцарт”. В 30 лет – стал ещё осмотрительнее: “Моцарт... и я”. И лишь со зрелой мудростью на склоне лет снова обрёл уверенность: “Только Моцарт!”.
- 122) Принцип Солона (одного из семи мудрецов древности): Законы подобны паутине: слабого они запутывают, а сильный их порвёт.
- 123) Принцип Пендиара: В усердии – всё!
- 124) Наблюдение Рудаки: Тот, кто ничему не научился у течения времени, не научится уже ничему ни у какого наставника.
- 125) Мораль Ксенократа: Жалеть о сказанном мне приходилось, о несказанном никогда.
- 126) Второй принцип В. Леви: Выход из безвыходного положения находится там же, где и вход.
- 127) Совет прохожего: Не мешайте противнику выигрывать, лучше помогайте проиграть.
- 128) Принцип Пифагора: Знания не могут заменить ум.
- 129) Принцип подбора сотрудников Майкова: Чем ночь темней, тем звёзды ярче.
- 130) Принцип самокритики Аухуди:
Всю книгу слабостей чужих
Ты изучил до точки,
А в книге слабостей своих
Не прочитал ни строчки.

ПРИЛОЖЕНИЯ (ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ)

Приложение 1

Менеджер.

Для организации работ фирмы имеют менеджеров. Вот некоторые из характеристик менеджеров высокой квалификации:

1. Присуща ярко выраженная склонность к стратегическому планированию.
2. Умение принимать правильные и своевременные решения о распределении ресурсов (финансовых, материальных и людских).
3. Освоив какую-то работу, не останавливаются на достигнутом, а расширяют масштабы своей деятельности.
4. Обладают качеством принимать нестандартные решения (иногда рискованные из-за недостатка информации).
5. Требуют предоставления большего объёма прав и не боятся ответственности.
6. Легко и быстро учатся в общении с высшим уровнем.
7. Обладают хорошо развитой интуицией, с другой стороны, способны абстрактно анализировать ситуацию.
8. Обладают способностью критически оценивать свои действия.
9. В работе концентрируют внимание на решении задач, а не на наказании виновных.
10. Предпочитают подчиненных, которые не боятся риска, и делегируют им часть своих обязанностей, освобождая себя от рутины.
11. Как правило, собственники многих идей и бывают не удовлетворены, если их идеи не находят поддержки или применения.
12. Постоянное самосовершенствование. Менеджер должен прочитывать в год минимум 10-12 книг по своей специальности и по смежным с ней областям.

Приложение 2

Рекомендации управляющим фирмы “Дженерал Моторс” (США):

1. Будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно тебе ничего не дают.
2. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно.
3. Имей бесконечное терпение.
4. Будь справедлив, особенно в отношении подчинённых.

5. Будь вежлив, никогда не раздражайся.
6. Будь краток.
7. Всегда благодари подчинённого за хорошую работу.
8. Не делай замечаний подчинённому в присутствии третьего лица.
9. Никогда не делай сам того, что могут сделать ваши подчинённые, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.
10. Выбор и обучение умного подчинённого – всегда более благородная задача, чем выполнение дела самому.
11. Если то, что делают твои сотрудники, в корне не расходится с твоими решениями, дай им максимальную свободу действий. Не спорь по мелочам – мелочи только затрудняют работу.
12. Не бойся, если твой подчинённый способнее тебя, а гордись такими подчинёнными.
13. Не используй власть до тех пор, пока все остальные средства не исчерпаны. Но в этом последнем случае власть применяй в максимально возможной степени (“последний аргумент”).
14. Если твоё распоряжение оказалось ошибочным, признай ошибку.
15. Во избежание недоразумений, всегда старайся давать указания в письменном виде.

Приложение 3

Девять заповедей истинного руководителя (по В. И. Терещенко):

1. *Руководитель уверен в себе.* Уверенность основана на убеждённости в правоте и значимости своего дела, умении хорошо выполнить задание, возложенное на коллектив. Эти качества заражают верой в своё дело и подчинённых.
2. *Руководитель обязан критиковать, но критика его должна быть позитивной.* Критикуя, он должен указать подчинённому пути преодоления недостатков.
3. *Руководитель умеет поощрять и наказывать.* Он индивидуально подходит в каждом случае к подчинённому, учитывая его пол, возраст и личные качества.
4. *Руководитель умеет не только говорить сам, но и выслушать собеседника.* Он не перебивает подчинённого, не стремится его перекричать, ибо это неизбежно приводит к бескультурью и грубости.
5. *Руководитель ценит время своих подчинённых, как своё собственное.* Он никогда не откладывает принятое давно назревшее решение. Не

заставляет томиться в ожидании людей, приглашённых к нему на определённый час. Не заставляет принимать участие в дискуссии работников, мало осведомлённых о сути обсуждаемого вопроса.

6. *Руководитель строг и требователен.* Справедливая, обоснованная строгость, ничего общего не имеющая с грубостью и хамством, является основой дисциплины. Коллектив обычно уважает руководителя, знающего дело (компетентного) и уважающего труд своих работников, а не добренького некомпетентного “размазню”.
7. *Руководитель приветлив и вежлив.* Он осознаёт великое значение улыбки. Горе коллективу, во главе которого стоит невоспитанный грубый человек. “Микроб” грубости заражает и остальных, порождая атмосферу взаимных обид и склок, а производительность труда устремляется к нулю (особенно, в творческих коллективах!).
8. *Руководитель обладает чувством юмора.* Умеет не в обидной форме (тактично), а порой шутя, указать на недостатки подчинённому. Умеет посмеяться над неоскорбительной шуткой и в свой адрес. Умеет разрядить напряжённую (гнетущую) обстановку весёлым экспромтом (но не пошлым и не обидным).
9. *Руководитель незаностчив* – интересуется и изучает всех своих подчинённых. “Маленьких” людей не существует, ибо человек – самое интересное в мире.

Резюме: Будьте руководителем, а не “погонщиком”, ибо “погонщик” погоняет, а руководитель ведёт.

<i>Руководитель</i>	<i>“Погонщик”</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Опирается на кооперативное сотрудничество подчинённых; • Охотно делится своими знаниями с сотрудниками; • Стремится как можно полнее информировать подчинённых о сути проблемы (кроме тех, что обоснованно являются секретом); • Из всякого труда умеет создать источник морального и материального удовлетворения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Опирается только на личную власть; • Сам всё знает и стремится подчинить всех своему авторитету (который порой существует в его воображении); • Всё держит в секрете; • Способен самый интересный труд превратить в тупое, скучное занятие.

Приложение 4

Предписание для администраторов завода “Стройдормаш”:

1. От хорошего руководителя требуется уверенность в себе и своём деле. Никогда нельзя говорить подчинённому о безысходности ситуации и самому склоняться перед препятствиями. Настойчивая мысль и упорная воля всегда сумеют победить.
2. Надо уметь вызывать подчинённых на откровенный разговор. Молчащий работник – загадка, трудный объект для управления. Не менее важно уметь тактично (но твёрдо!) остановить не в меру разговорившегося.
3. Руководитель должен всегда иметь вокруг себя способных и активных помощников, гордиться ими, не выделяя (подчёркивая) себя из них (т.е. из “команды”). Любое (успешное!) новшество, введённое по его инициативе и настоянию, он должен ставить в заслугу всему коллективу.
4. Руководитель должен знать, что чрезмерное ограничение прав подчинённых не даёт им возможность проявлять самостоятельность в работе, сковывает их инициативу.
5. Руководитель должен обладать необходимым мужеством для того, чтобы признать свою ошибку и отменить неправильное решение. Чтобы избежать возможных ошибок и уверенно вести дело, нужно научиться советоваться с людьми, выслушивать их мнение.
6. Большой недостаток – посвящать слишком много времени мелочам, которые с не меньшим успехом могли бы выполнить подчинённые. Это приводит к потере у них чувства ответственности и инициативы. Вместо того, чтобы решать самим вопросы, относящиеся к их обязанностям, они ждут, что скажет руководитель (не менее опасна эта ситуация для самого руководителя – он рискует “потерять” чувство перспективы развития предприятия из-за перегруженности ежедневными мелочами).
7. Руководитель не должен бояться “бумаг” – т.е. документов, так как при их отсутствии трудно контролировать исполнение или исполнителя. Количество бумаг должно быть минимально необходимым для успешного развития дела.
8. Заниженные задания портят даже хороших работников. Поэтому лучше давать задания с более сжатыми сроками, чем с растянутыми (уметь “заставить” работать – главное свойство и обязанность руководителя).

9. Кто хочет командовать – должен уметь подчиняться. Добиться соблюдения дисциплины подчинёнными сможет руководитель, который сам дисциплинирован.
10. Критика должна быть позитивной. Никогда нельзя критиковать ради критики, иначе руководитель рискует превратиться в брюзгу. У подчинённых появляется чувство, что у такого руководителя вообще не дождёшься положительной оценки и у них “опускаются руки”.
11. Ничто так не разлагает людей, как безделье. Всякое откладывание исполнения, для которого уже имеются необходимые условия, как и всякая непроизводительная трата времени (своего и своих подчинённых) – симптом неверного стиля управления.
12. Порядок на столе – один из признаков (правда далеко не единственный!) хорошего руководителя. Нагромождение бумаг на столе создаёт впечатление страшной занятости и наводит на мысль, что задание ему выполнить либо невозможно, либо очень трудно.
13. Хорошо организованная работа канцелярии поможет сократить объём рутинной (технической) работы руководителя, освободить от мелких забот. Посетители первое впечатление о предприятии составляют от встречи с руководителем или секретарём (помощником). Стиль работы двух последних является отражением стиля управления руководителя. Основные черты помощника и секретаря: желание ускорить решение вопроса, выдержанность, точность, вежливость.
14. Систематически и придирчиво проверяя исполнение всех (абсолютно всех) заданий, руководитель не должен превращать контроль в мелочную опеку – это мешает инициативе и самостоятельности подчинённых.
15. Установите твёрдые сроки исполнения. Это один из способов связать себя (и подчинённых) необходимостью исполнения задания в определённые сроки и выработать дисциплинированность и силу воли у исполнителей. Сроки должны быть реальны, иначе результаты могут быть противоположными.

Приложение 5

Памятка руководителю:

1. Всегда будь активен, инициативен, энергичен.
2. Чётко выполняй функции, прописанные в должностной инструкции по принципу “Определённое место для каждого и каждый на

- своем месте”.
3. Работай по расписанию, нормируя ежедневно, планируя и учитывая свою работу. Веди деловой блокнот.
 4. В рабочем помещении разговаривай мало и не громко. По телефону разговаривай вполголоса и кратко. Не кричи, кричащего плохо слышно.
 5. Не кури в рабочем помещении, даже если это твой служебный кабинет.
 6. Время – материальная ценность. “Время неиспользованное – время погибшее безвозвратно”.
 7. Не бойся эксперимента.
 8. Умей говорить, разговаривать, слушать. “Для того, чтобы научиться говорить необходимо два года, для того, чтобы научиться слушать иногда недостаточно и 60-ти лет” (Козьма Прутков).
 9. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно.
 10. Имей чувство юмора и цени его у других.
 11. Никогда не раздражайся, имей бесконечное терпение. Руководитель не обижается, он анализирует.
 12. В работе исходи из фактов, анализа деятельности, ситуации, критически оценивай условия, обстановку, время. Критикуй состояние дел, а не человека.
 13. Всегда стремись к тому, чтобы ясно видеть цель, задачи, перспективу.
 14. Будь особенно корректен с женщинами.
 15. При любых неблагоприятных обстоятельствах никогда не теряй бодрости духа, наоборот, при столкновении с трудностями проявляй больше энергии и настойчивости и добивайся победы.
 16. Будь опрятен и аккуратен во всём, не стыдись элегантности.
 17. Не повторяй ни публично, ни один на один критические замечания в адрес человека, уже исправившего положение дел.
 18. Без надобности в дела подчиненных не вмешивайся.
 19. Умение отказаться от своего неверного решения важнее ложного престижа.
 20. Убеждая, не пользуйся властью, пока не исчерпал все остальные средства.
 21. Не делай замечания подчинённым в присутствии других лиц.

22. Позаботиться о том, чтобы твои работники были освобождены от забот, отвлекающих их от дела.
23. Будь объективен в оценке предложений, особенно исходящих от неприятных для тебя лиц.
24. При отклонении предложений будь тактичен и вежлив, однако, стремление к вежливости не должно повлиять на существование решения.
25. Не бойся талантливых подчинённых, создай условия для наиболее полного использования этих качеств для дела.
26. Дай сотрудникам максимальную свободу для достижения целей системы.
27. Знание возможностей своих сотрудников – большое достоинство хорошего руководителя.

Приложение 6

Сто советов руководителю: как стимулировать инициативу работников (по В. Машкову).

1. Возьмите на себя личную ответственность за создание организационного климата, где бы поощрялись нововведения и инициатива.
2. Будьте изобретательны. Постоянно ищите новые формы организации труда, стремясь максимизировать творческое взаимодействие между работниками.
3. Сконцентрируйте ваше внимание на тех сторонах организационной культуры и традиционных процедурах и нормах, которые “душат” и ограничивают инициативу.
4. Помните, что творческая атмосфера не появится сама собой. Вы должны подготовить для неё соответствующую почву.
5. Создайте атмосферу открытости и свободы общения, чтобы ваши подчиненные хотели бы делиться друг с другом и с вами идеями и информацией.
6. Освободитесь от уз старого, отжившего свой век стиля управления. Не занимайтесь мелочной опекой.
7. Будьте готовы к тому, что столкнётесь с инертностью и даже сопротивлением подчинённых. Постепенно преодолевайте их путём методичного и настойчивого убеждения, что творческая инициатива нужна для дела.
8. Формулируйте новые задачи чётко, понятно и наглядно. Постоянно

- держите на контроле их выполнение.
9. Особо выделяйте те задачи, решение которых требует творческого подхода.
 10. Беспощадно избавляйтесь от груза старых продуктов, услуг, мероприятий, которые только “пожирают” ценные ресурсы, время и силы, но не способствуют развитию вашего бизнеса.
 11. Распределяйте время и ресурсы адекватно требованиям внедрения нововведений.
 12. Ориентируйте своих подчинённых на большую восприимчивость к новым идеям и передовому опыту.
 13. Изучайте и учитывайте индивидуальные особенности своих сотрудников (каждого в отдельности). Относитесь к работнику как к эксперту в своей (узкой) области.
 14. Формулируйте цели и задачи так, чтобы они как можно больше соответствовали индивидуальным интересам сотрудников, которые будут участвовать в их выполнении.
 15. Делайте упор на те стимулы, которые способствуют росту самоуважения работника и его желания добиться выполнения поставленной задачи.
 16. Делайте всё возможное для проявления индивидуальности и компетентности своих сотрудников с целью усиления их трудовой мотивации.
 17. Поручайте своим сотрудникам такую работу, выполнение которой вызвало бы у них чувство профессионального и личного удовлетворения. Без этого они не будут по-настоящему увлечены делом.
 18. Отдавайте предпочтение проектам, которые не выходят за рамки профессиональных интересов сотрудников.
 19. “Бросайте вызов” подчиненным, поручая задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем тот, который они уже успели проявить.
 20. Гарантируйте инициативным исполнителям, что они будут поощрены не хуже, чем в прошлый раз.
 21. Помогите своим подчиненным воспринять новую задачу как вызов их профессиональным качествам. Это подзадорит их в работе и поможет преодолеть возможные трудности.
 22. Убедите всех, что успешная карьера светит в первую очередь тем работникам, которые чаще всего проявляют творческую активность.
 23. Поощряйте плюрализм в дискуссиях – выбранный вами стиль

- работы не обязательно лучший в каждой ситуации.
24. Не существует стиля управления, одинаково подходящего для руководства разными людьми. Хороший управляющий – это хороший психолог, который в нужный момент выбирает либо либеральный, либо демократический, либо авторитарный стиль управления.
 25. Применяйте большее разнообразие способов использования трудовых и материальных ресурсов для творческого решения проблемы.
 26. Фокусируйте усилия на конечной цели, а не на значимости вклада каждого в её достижение.
 27. Формулируйте задачу вместе со своими сотрудниками. Это поможет разработать оптимальную программу её выполнения.
 28. Поощряйте мысленный возврат вновь и вновь к одной и той же проблеме до тех пор, пока не будет найден оригинальный способ её решения.
 29. Устанавливайте высокие, но разумные (реально достижимые) цели. Самые благородные цели не должны выходить за рамки технических и финансовых возможностей организации.
 30. Добейтесь ситуации, когда требование высокого качества станет “пронизывать” все этапы работы.
 31. Без контроля за соблюдением трудовой дисциплины не обойтись, но, в идеале, он должен оптимально соответствовать чувству ответственности каждого работника и уровню его самодисциплины.
 32. Изучите, каким образом сотрудники оценивают свои собственные творческие способности и как они хотели бы их реализовать. Составьте из наиболее инициативных и изобретательных работников “мозговые команды”, которые помогли бы Вам в поиске оригинальных решений возникающих проблем.
 33. Тщательно ищите, поддерживайте и стимулируйте личности, от природы способные к творчеству.
 34. Чётко ставьте задачу и кратко обрисовывайте желаемый результат. Привлекайте авторов идеи к её реализации. Привлекайте других опытных специалистов (генераторов идей).
 35. Используйте методы убеждения и косвенного стимулирования, а не методы прямого нажима и приказа. Устанавливайте чёткие рамки задания, оставляя место для свободного поиска

- альтернативных вариантов его выполнения.
36. В начале формулируйте проблему возможно шире, чтобы дать возможность максимальному полёту фантазии подчинённых. Иногда намеренно допускайте неразбериху и беспорядок (с целью выявления инициативных работников).
 37. Отводите достаточно времени на то, чтобы идея родилась и созрела.
 38. Давайте сотрудникам больше свободы и самостоятельности в организации их собственной работы. На первом этапе определите им сферу специализации, а затем расширяйте её при каждом удобном случае.
 39. Старайтесь избегать “авралов” и не загружайте сотрудников сверхсрочными вопросами, которые неизбежно “породят” скороспелые ответы.
 40. Постарайтесь организовать работу таким образом, чтобы творчески активные люди не получали новые задания слишком часто, но и не позволяйте им “заиклиться” на одной проблеме.
 41. Создайте благоприятные организационные условия для творчески активных сотрудников и всячески выделяйте их, как особо ценную часть коллектива.
 42. Позаботьтесь о том, чтобы подчинённые имели доступ к необходимым ресурсам, информации, экспертному мнению, которые им могут потребоваться при творческом решении проблемы.
 43. Поощряйте деловые игры, стимулирующие свободный полёт мысли, фантазии и воображения. Это повлечёт за собой изменение в деловых взаимоотношениях между работниками – переход от подчинения к сотрудничеству.
 44. Приучайте себя и других не отвергать идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает 10%, одновременно упуская 90% её достоинств.
 45. Контролируйте ситуацию в коллективе таким образом, чтобы в нём господствовала атмосфера взаимного уважения и не возникало чувства соперничества, подозрительности и недоверия.
 46. Выделите отдельные помещения, где бы один или несколько человек могли бы уединиться, чтобы “пораскинуть мозгами”.
 47. Поощряйте разумный риск. Без него немислим процесс создания и внедрения нововведений.
 48. Проявляйте большую терпимость к ошибкам и промахам других (особенно активных работников).

49. Не карайте подчинённых слишком строго. Наказание за ошибку не должно превышать наказание за ничегонеделание. Поощряйте их за удачу и прощайте за промахи (насколько это возможно).
50. Сведите на нет страх быть наказанным, если новая оригинальная идея имеет шансы потерпеть полный крах.
51. Всегда давайте понять, что если идея не принята или не разрабатывается, это не значит, что она окончательно отвергнута. Нет ничего хуже, чем сознание того, что силы потрачены впустую.
52. Руководители, чьи основные усилия направлены на избежание ошибок, часто “вместе с водой выплёскивают ребенка” (перестраховка). Оцените оригинальность идеи. На первом этапе отношение всегда должно быть позитивным. Тщательно изучите все её положительные аспекты и преимущества, затем смоделируйте, как её можно осуществить и какие при этом могут возникнуть трудности.
53. Время от времени позволяйте подчинённым реализовать их “бредовые” идеи. Не уничтожайте их своей критикой. Установите разумные границы в принятии ошибочных решений.
54. Помните, что “на ошибках учатся”. Анализируйте и извлекайте из них полезные уроки.
55. Используйте критику, пусть даже конструктивную, осторожно и в ограниченных дозах. Разговаривайте спокойно и доброжелательно.
56. Своими действиями и отношением к подчинённым всячески демонстрируйте, что вы “за” них, а не “против” них.
57. Старайтесь быть искренним и доброжелательным. В доверительной ситуации любопытствуйте, какое у подчинённых сложилось впечатление о вас и как его можно улучшить.
58. Помогите подчинённым работать более самостоятельно, преодолев их страх и неуверенность в себе.
59. Добивайтесь усиления власти путем её разделения. Придумайте способы осуществления коллективного руководства.
60. Заслужите репутацию умного, изобретательного человека, а не просто начальника и босса.
61. Будьте лояльны и уважительны по отношению к своим подчинённым и найдите способ поддержания их симметричного отношения к Вам, но не с помощью подачек или принуждения.
62. Будьте симпатичным, приятным в общении и требовательным к себе человеком, серьёзным, откровенным, чуть ироничным и

- прозрачным в зависимости от ситуации. Внимательно выслушивайте подчинённых и искренне смейтесь вместе с ними.
63. Чувствуйте разницу между настойчивостью и агрессивностью и ведите себя соответственно.
 64. Будьте в качестве буфера между подчинёнными и поступающими извне требованиями и проблемами.
 65. Сделайте партисипативное (коллективное) управление реальностью, а не мифом, причём на всех уровнях. Дайте возможность сотрудникам самим принимать решения (способ подготовки кадров).
 66. Максимально задействуйте творчески активных сотрудников в процесс выработки решений и формулировании долгосрочных планов.
 67. Расширьте обмен информацией внутри организации.
 68. Стимулируйте, поощряйте и развивайте, а не ограничивайте инициативу.
 69. Добивайтесь того, чтобы сотрудники всегда ясно понимали цели и текущие задачи организации, а также значение своего собственного вклада в деле их выполнения.
 70. Совершенствуйте и обновляйте методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу. Откровенная погоня за властью, должностями, высокими окладами порождает скрытность, конъюнктурщину, интриганство, конформизм и угодничество.
 71. Усовершенствуйте и обнародуйте порядок продвижения по служебной лестнице так, чтобы сотрудники всех рангов повышались в должности исключительно за их деловые качества и заслуги.
 72. Сделайте критерий творческой активности одним из основных в системе оценки и поощрения работников.
 73. За исключительные успехи в творчестве, в качестве поощрения, предоставляйте сотрудникам премии и дополнительное время для отдыха.
 74. Лично благодарите за хорошую работу. При этом особо отмечайте индивидуальный вклад работника, а не всей его группы или отдела.
 75. Демонстрируйте достигнутые успехи гласно и наглядно, например в форме ярких плакатов-диаграмм.
 76. Организуйте грамоту или благодарность от высшего руководства организации за особые заслуги работника.
 77. Добейтесь того, чтобы активно проявивший себя сотрудник попал на страницы газеты вашего предприятия или местной печати.

78. Развивайте систему коммуникаций внутри предприятия. Это канал распространения информации о перспективных планах, которые подталкивают инициативу.
79. Создайте условия для общения творчески мыслящих людей, особенно по междисциплинарным проблемам. Сводите вместе работников с разными взглядами на проблему и разной специализацией (временные творческие группы).
80. Проводите совместные совещания управленческого аппарата с производственным штатом, где бы они могли вместе открыто обсуждать общие вопросы.
81. Если в работе допущены ошибки, пометьте их у себя и подготовьте что-то вроде учебного занятия на тему, как их избежать или преодолеть.
82. Повышайте квалификацию ваших сотрудников, организуя соответствующие курсы по обмену опытом и стажировке.
83. Способствуйте широкому обсуждению проблем максимизации свободы коммуникации и вовлечению в этот процесс большего числа людей (причастных к проблеме).
84. Проводите встречи и личные беседы с обсуждением того, какие возможности стоит реализовать в первую очередь с обязательной привязкой разговора к процессу конкретной реализации идеи.
85. Барьеры между подразделениями должны быть подвижными и легкопроходимыми (междисциплинарный подход к решению проблем). Не допускайте соперничества между подразделениями, а создавайте атмосферу сотрудничества и взаимопомощи.
86. Хотя “одна голова хорошо, а две лучше” и коллективное творчество более продуктивно, не препятствуйте работе одиночки-оригинала, который высказывает идеи, не совпадающие с идеями большинства.
87. Персонализируйте благодарность и вознаграждение за вклад в каждый этап решения задачи.
88. Приветствуйте и поддерживайте плюрализм идей и мнений, независимо от того, кто их авторы.
89. Ставьте сотрудников в известность о поступивших на них жалобах или нареканиях, чтобы вместе найти компромисс.
90. Время от времени приглашайте специалистов-психологов, социологов, управленцев, которые профессионально занимаются вопросами создания творческой обстановки в коллективе

- (специальные учебные занятия и деловые игры с сотрудниками Вашей организации).
91. Назначайте на руководящие должности людей, которые способны выявить и поддержать творческие способности и инициативу других.
 92. Совершенствуйте свои собственные творческие способности, посещая учебные семинары, читая специальную литературу, участвуя в деловых играх.
 93. Поощряйте стремление работников высказывать идеи, относящиеся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов.
 94. Создайте условия для немедленного воплощения инициативы в конкретные идеи, предложения и конкретные дела.
 95. Создайте в коллективе организационные механизмы для разработки и внедрения новых идей (нововведений).
 96. Поддерживайте своей рекомендацией инициативы ваших подчиненных, направляемые вышестоящему руководству. Обеспечьте обратную связь.
 97. Всячески поддерживайте и способствуйте установлению неформальных отношений между высшим руководством организации и авторами оригинальных решений (идей).
 98. Поинтересуйтесь настроением работников, недавно пришедших в организацию, а также её ветеранов.
 99. Подумайте, чем можно возродить интерес к работе у сотрудников, которые чувствуют, что они уже полностью “выложились”.
 100. Не рассматривайте стимулирование творческой деятельности как какую-то дополнительную уловку, сделайте его частью общей управленческой политики.

Приложение 7

Правила стимулирования работников интеллектуального труда.

1. Обеспечьте хорошему (высокорезультативному) специалисту (учёному) соответствующий престиж как с экономической (современное оборудование, высокая зарплата, участие в доходах и т.п.), так и с неэкономической точки зрения (комфортные условия работы и т. п.).
Обходитесь с ним как с подлинным знатоком своего дела, обеспечьте ему те привилегии, к которым он привык (т.е. такие же,

как и у его наиболее преуспевающих коллег) и, более того, если он этого заслуживает.

2. Позаботьтесь, чтобы эти люди не тратили время и энергию на выполнение второстепенных (рутинных) работ, возникающих в процессе решения поставленных перед ними задач (дайте им достаточное количество помощников).
3. Избегайте слишком жёсткой организационной структуры подразделения. Предоставьте людям, обладающим более высоким творческим потенциалом (по объективным критериям, а не потому, что им самим так кажется!) достаточную свободу для проявления личной инициативы в организации своего труда и труда их помощников.
4. Поощряйте их участие в работе профессиональных обществ (включая Академии наук), а также научных и технических совещаний (учёный в “башне из слоновой кости” быстро становится малоинформированным и малоэффективным).
5. Следите, чтобы воздавалось должное (в моральном и материальном плане) авторам открытий и изобретений.
6. Превращайте промышленность (заводы, производственные объединения, концерны) во всё большей степени в учебное заведение, имеющее всё необходимое для подготовки собственных кадров на месте и для постоянного повышения уровня их квалификации.
7. Создайте на работе атмосферу, предоставляющую полную свободу мыслить, безбоязненно выражать свои сомнения. Всячески поощряйте независимость суждений, стремление проявлять инициативу и брать на себя ответственность за её результаты.
8. Делайте всё, чтобы в творческий процесс было вовлечено как можно больше работников (в т.ч. и из технического персонала) – все задачи нельзя решать качественно только узкой группой интеллектуальной элиты.

Приложение 8

Двадцать одно “нельзя” для руководителя:

1. *Нельзя* переставать заботиться о своих манерах (в общении с подчинёнными), как только руководитель получил власть.

2. *Нельзя* удовлетворяться только тем, чтобы вас боялись – на руководителя, которого уважают, работают охотнее и производительнее.
3. *Нельзя* небрежно (и пренебрежительно!) обращаться с подчинёнными.
4. *Нельзя* не уметь сплотить вокруг себя команду, которая будет поддерживать Вас (особенно в критической ситуации).
5. *Нельзя*, чтобы подчинённые почувствовали, что начальник не уважает их как личности.
6. *Нельзя* иметь плохую (сомнительную) репутацию. Членство в команде руководителя с высокой (блестящей) репутацией вдохновляет подчинённых на более высокую производительность труда и более высокий уровень её качества.
7. *Нельзя* грубить и кричать на подчинённых, научитесь проявлять вежливую властность (“властно шептать, чтобы Вас хорошо слышали”).
8. *Нельзя* демонстрировать неуверенность в себе – это отрицательно скажется на производительности труда подчинённых и их уверенности в своём будущем.
9. *Нельзя* придираться к подчинённым.
10. *Нельзя* “срывать зло” на подчинённых, даже если ими допущены серьёзные ошибки.
11. *Нельзя* не преодолеть неприязнь к провинившемуся и справиться с неприятным осадком на душе, когда кризис миновал. Научитесь каждый раз “начинать всё с чистого листа”.
12. *Нельзя* упускать случай поощрить подчинённого за хорошую работу.
13. *Нельзя* хвалить, а особенно – поощрять незаслуженно, это раздражает и обижает других работников.
14. *Нельзя* не сказать подчинённому, если он работает плохо, но сказать это необходимо так, чтобы он не обиделся (без оскорблений личности).
15. *Нельзя* бросать подчинённого (особенно новичка) “в омут” обязанностей на свой страх и риск. Наставьте его на “путь истинный”.
16. *Нельзя* допускать, чтобы обиженные руководителем подчинённые сгруппировались (консолидировались) с целью оказания постоянного сопротивления усилиям

- руководителя по координации эффективной работы коллектива.
17. *Нельзя думать, что Вы персонально сможете вникнуть во все детали дела, которым руководите, и успеете руководить всем и вся, особенно, если в Вашем подчинении много десятков и сотен работников. Научитесь делиться властью (делегировать свои полномочия), но так, чтобы это не нанесло ущерба делу.*
 18. *Нельзя не уметь доступно объяснять подчинённым поставленные задачи, не контролировать регулярно и тщательно исполнение своих поручений и заданий. Нельзя не иметь системы контроля за качеством работ и изделий.*
 19. *Нельзя не иметь системы постоянного повышения уровня квалификации работников, особенно если перед коллективом регулярно ставятся всё новые и новые задания.*
 20. *Нельзя, чтобы руководитель сам не учился (самосовершенствовался) всю жизнь (вплоть до пенсионного возраста).*
 21. *Власть может быть любой (авторитарной, либеральной и т.п.), но нельзя, чтобы она стала смешной из-за очевидной иррациональности принятых решений или неподобающего поведения руководителя.*

Приложение 9

Составляющие имиджа лидера.

Жизнь часто трудна и горестна, а правда – неприглядна и некрасива. Успеха на политической (религиозной и любой другой арене) чаще всего добывается тот, кто может создавать яркие и “убедительные” иллюзии...

Создавать и руководить иллюзиями толпы – вот суть (и цель!) любой власти. Каковы же законы мифологизации иллюзий?

1. *Узнаваемость (он наш человек).*

Имиджмейкеры поставили ему “улыбку простого парня” и “сделали” ему “простое рабочее (крестьянское) лицо”. В юности он трудился на заводе (в поле, пас коров (гусей, свиней и т.п.)). Не по наслышке знает как трудно добывается хлеб насущный (или тяготы сельской жизни и т.п.).

Надо выступать не перед рабочими (крестьянами), а перед

писателями, журналистами, учёными, врачами – словом перед любой интеллигенцией – он уже “почти интеллигент” – у него мама учительница (врач) или отец – юрист. Он ратует за свободу слова, ярый сторонник демократических свобод и т.д., а из его близкого окружения происходит “утечка информации” о его благородном происхождении (сейчас это особенно актуально!).

Деловитость и “близость к простому народу”, а также к его чаяниям и проблемам демонстрируются регулярным посещением птичников, коровников (птицефабрик или тракторных бригад...), автомашина останавливается “попутно” около группы прохожих (рукопожатия, комплименты...).

2. *Проективность.*

Это способность “отражать” в себе любые человеческие ценности (лучше наиболее актуальные (модные) в настоящий момент). Высокой проективностью обладает молчаливый лидер (в ситуации, когда остальные весьма болтливы!), потому что “молчание золото”, а “слово не воробей...” и т.д. (Примаков).

Другая крайность – весьма словоохотливый, тоже хорош – “за словом в карман не лезет”, реактивен (восприимчив), обладает быстрой реакцией (следовательно – очень эффективен!), моментально ориентируется в любой ситуации, такого нельзя застать врасплох (Жириновский).

Чего только стоит эффективное занятие спортом (значит обладает отменным здоровьем) – теннисом (Ельцин).

Таким образом, лидеру можно приписать практически любые ценности (в т.ч. оригинальные).

3. *Особое знание (знание “секретов”).*

Обладает уникальными (сокровенными) знаниями (восточной философии, учился в престижном заграничном университете и т.д.). Словом только этот лидер обладает сказочной способностью реализации простых и быстрых решений сложных жизненных проблем народа.

4. *Общечеловеческие ценности.*

Тщательно выстраиваются мифологические конструкции под названиями “доброта”, “благородство”, “верность”, “честность”, “право”, “свобода слова”, “борьба с коррупцией”, “благополучие народа”, “экология”, “национальная идея”, “семья”, “дети”, “армия”, “здоровье” (нации, народа) – почти полный “джентльменский набор” любого уважающего себя политика, лучше

всего с описанием конкретных примеров из биографии (мифологии) соискателя...

5. *Присоединение.*

Умение изящно присоединиться к ценностям текущего момента – неотъемлимое качество успешного политика.

Обсуждаются проблемы охраны окружающей среды в связи с экологической катастрофой (прорвало канализацию, причём по его же вине) – он тут как тут: защищает идею чистоты природы. В месте с простым народом он искренне возмущён безалаберностью местных властей, требует или обещает наказать виновных (тоже в адрес тех, кто не выплатил во время пенсию...) – идея “справедливости” и “возмездия”.

Звучат соответствующие объединяющие слова, такие как “мы”, “с нами”, “вместе”...

6. *Многозначительность высказываний (молчания).*

То есть умение сделать только намёк, не формулируя конкретно мысль или держать “многозначительную” паузу в ответ на “скользкий” вопрос, например: “Некоторые круги (лица, СМИ) заинтересованы в эскалации нестабильности... У нас есть информация, данные... Мы отслеживаем развитие событий... Ситуация под контролем...”.

Классики многозначительных намёков: М. Горбачёв, Б. Ельцин и др.

7. *Скромность и простота.*

Настоящий лидер – скромн и прост. Он одевается в простую одежду (Сталин), ибо, как гласит молва, “ему ничего для себя не нужно” (кроме блага Родины и народа).

Однако эта “простота”, иногда стоит много дороже изысканных вещей.

Говорит лидер простым и понятным для всех языком. Никакой отгаликивающей заумной речи яйцеголовых уродов. Еще лучше говорить неправильно, “по-народному”, например, обрывая фразы на середине: “Я далёк от мысли ... (что сушая правда)... Моя жизнь и карьера проходили в атмосфере нефти и газа...” (“Хотели как лучше, а получилось как всегда”).

В формировании образа лидера и в создании идеологии участвуют все те же добродетели, что и в создании рекламы: общечеловеческие ценности, природность, базисные инстинкты.

8. *Особость (оригинальность).*

Лидером становится тот, кто, как и в животном мире, способен

доказать свою особость. Причём особость может быть в чём угодно: “самый сильный”, “самый коварный” (Сталин), “самый сексуальный” (Лебедь), “самый непредсказуемый” (Жириновский).

Оригинальность должна проявляться в необычной внешности, одежде, манерах. Поэтому мы часто видим в лидерах людей с признаками силы: высоких (Коль, Ельцин), грубых мужланов (Лебедь). В их речи нередко звучит угроза, обещание “разобраться с этими...”; “Замочить в туалете...” (Путин).

Изобретаются и культивируются особые наряды. Чего стоит кепка или красный френч Жириновского, символизирующий сразу и “родной” красный цвет “справедливости” и одновременно “современность”. Мягкие сапоги тирана в сочетании со скромным френчем символизировали “простоту” вождя – “отца народов”. Всё идёт в ход: курение трубок, сигар, одежда из самых модных магазинов, ношение нетипичных для нашей культуры нарядов (галстук-бабочка – провинциальные лидеры Титов, Семаго).

“Особые” причёски, стрижки, “неправильные” или вычурные жесты и мимика (Гитлер) также содятся. Главное – необычность.

9. *Социальная адаптивность.*

Стремление “слиться с народом”, сойти “за своего” приводит к развитию целой технологии социальной мимикрии – грим, растёгнутый воротник рубашки, специального покроя костюм “создающий спортивную фигуру”, иногда даже пластическая операция с целью создания “славянской внешности” – “греческого носа”.

А если внешность коррекции не поддаётся, можно просто попытаться “слиться” с культурой народа, его архитипическими ценностями. Прославлять Святую Русь и Волгу-матушку, древнеримские корни нации, самую древнюю (многовековую) культуру, и наоборот – особую энергичность и деловитость самой молодой нации.

За идею можно даже отречься от своего прошлого: сменить неблагозвучную фамилию, взяв фамилию жены, например. Вместо национальности поставить профессию (“мать – русская, папа – юрист”).

10. *Героическая мифология.*

Почти все лидеры имели дежурный миф – в молодости много “страдал” от несправедливости “врагов” или недоброжелателей (по

крайней мере – завистников). Ленин, Сталин, Ельцин – все они страдали от врагов. Многие прошли через отвержение и ссылки, мучения и лишения. В любой стране, где исторически народ противостоит любой власти, особенно ценят отверженных: гонимые политики – лучшие кандидаты в президенты.

11. *Жёсткость.*

Лидер должен нести определённый заряд жёсткости, вплоть до агрессии. Вспомним “железную леди” Маргарет Тетчер, Иосифа Сталина (фамилия от слова “сталь”).

12. *Лидер – борец, который “пойдёт до конца”.*

Лидер идёт до конца. Его никакая сила не остановит. И если он даже так не поступает, то хотя бы говорит об этом (“Делать надо так, как говорит поп, а не так, как делает поп”).

Задним числом измышляются или приукрашиваются реальные благородные поступки и “старые” дела нынешних лидеров. Все они в прошлом были “освободителями” кого-нибудь (Хрущёв), трудились “на благо народа” (Горбачёв), создавали индустриальную державу (Сталин), процветающий “Газпром” (Черномырдин), экономику современной Москвы (Лужков) и т.д.

Герой также нередко должен пройти испытание бедностью, что приближает его к народу и выдаёт индульгенцию на будущее на не вполне бескорыстное поведение, такое воздаяние (компенсацию) за прошлое. Сейчас это несложно – почти все политические лидеры вышли “из народа”, то есть из нищеты.

13. *Таинственность.*

Лучше, если герой появится издали (как Иисус Христос) – он должен вырасти до уровня “пророка” (лидера) “не у нас” (поскольку если он такой же как мы – то ничего делать не умеет).

Известно, что никому не удаётся карьера крупного начальника там, где его знали ещё несмышлёным учеником или глупым мальчишкой (“Нет пророка в отечестве своём”).

Поэтому везде ценится образование, полученное “не у нас”, лучше в учебных заведениях с мифологизированными названиями – Оксфорд, Гарвард, Кембридж, Сорбонна. Хотя он прослушал там всего 2-3 лекции (ничего не понял), получил (за свои деньги) сертификат и теперь пишет в автобиографии, что “учился в Сорбонне”. Годится для этого информация о специальных поездках для освоения восточных премудростей (Китай, Япония, Тибет...). Для “усиления веса” в кабинете на стене можно повесить

английскую копию диплома, выданного... Ташкентским институтом транспорта или Рязанским ПТУ...

По причине “происхождения не у нас” многие лидеры были провинциалами (Гитлер, Наполеон, Сталин).

14. *Непредсказуемость.*

Умение держать “в подвешенном” состоянии своё окружение – характерная черта лидера. Никогда наперёд не ясно, каким будет его следующий ход (Ельцин, Лао-цзы, Наполеон, Сталин). Его поведение трудно прогнозировалось, а отсюда возникает интерес к его персоне (и страх перед неопределённостью судьбы подчинённых).

15. *Ораторское искусство. Дар убеждения.*

Лидер должен уметь много, долго и эмоционально говорить. Образцы такого умения демонстрируют почти все выдающиеся лидеры, умеющие часами держать внимание аудитории.

Длительность выступления необходима для того, чтобы слушатели устали и потеряли способность критически оценить сказанное. Неважно, что большинство из них ничего не поймёт – зато они услышат ключевые слова: “порядок”, “справедливость”, “демократия” и далее по теме... Никто не знает какую “справедливость”, какие “общечеловеческие ценности” или какую “демократию” на самом деле имеет в виду оратор.

Неплохо идут в ход словечки и фразы меньшей весовой категории: “конструктивность”, “...делать дело, а не болтать” (при этом сам только и делает, что болтает).

Не пренебрегают и крепким словом: “Эта политическая проститутка Троцкий!”, “Растоптать гадину!”, “Враги народа”, “Лицензией поплатятся, твою мать!”, “Бандитов будем бить везде: если в туалете поймал, то и в сортире их замочим!”. Это “роднит” лидера с массами, равно как и использование в его лексиконе всякого рода просторечий, народных неологизмов: “обустройство”, “подвижка” “оборонка”, “первичка”, использование притч, банальностей типа “жизнь прожить – не поле перейти”, “без труда не выловишь и рыбку из пруда”, “народ, он всё видит, всё примечает и всё запомнит”. Народ при этом сразу чувствует “своего” человека (такого как ты и я – даже говорит так же).

“Присоединение” к народной лексике позволяет даже избежать недоразумений, непонимания, если в целом речь лидера бессмысленна (Горбачёв). Шутки-прибаутки, каламбуры также способствуют “сближению” с массами: “Два еврея дерутся, а всю

страну лихорадит” (Черномырдин).

Перечисление трудностей и проблем людей сменяется перечислением их достоинств, призванных эти трудности преодолеть “сплотившись”: “Я верю в Вас, мои кубинцы (французы, русские, молдоване – истинные патриоты и так далее)!”.

16. *Способность к внушению – суггестивность.*

Лидер должен (просто обязан) обладать суггестивностью – способностью внушать людям новые идеи. Лучше всего это получается у людей, которые сами верят в правоту и значимость ими сказанного, обладающих способностью “вживаться” в роль, “заводить” себя и других, впадать в экстаз (религиозный или политический – по контексту).

Поэтому среди лидеров наблюдается накопление ещё одной группы патологических характеров – истериков (истероидов).

Среди лидеров много “специалистов”, способных вовремя ввергать себя в экстаз, истерику, “агрессию”, начать швыряться вазами, плескаться водой в физиономию конкуренту и т.д. – рутинные штучки, которые телевидение нам показывает едва ли не ежедневно.

17. *Одиозность (“скандальность”).*

На руку лидеру почти всегда играет любой скандал, суть которого скоро забудется, но зато его, лидера, запомнят как в анекдоте (“то ли у него шубу украли, то ли он украл”).

И напрасно кто-то думает, что прелюбодеяние или пьянство могут омрачить репутацию лидера (Ельцин) в стране, где первое относится к добродетелям “неявным”, а второе просто считается достоинством. Это Вам не Запад!

Понятно, что иногда скандалы разыгрываются специально (особенно в предвыборный период...).

Так, во время одной из выборных кампаний появился новый кандидат, а чтобы “оттянуть” на него голоса, придумали трюк с “неловким вопросом”: “Вы ведете себя как человек неуравновешенный, и вообще поговаривают, что Вы выписываете. Как у Вас с этим?” В ответ кандидат Жириновский картинно “звереет”, хватая вазу и швыряет её в телеведущего. Тот “успевает” вернуться. Скандал сделан. Кандидат показал всем и избирателям в том числе, что у него, дескать, “сильная рука”, и он покажет всем этим... (и не только тем, что задают такие вопросы).

18. *“Свита короля” (которая его “играет”).*

Лидер должен быть окружен своими людьми. Люди это не простые. Это свита, которая “играет короля” (по Станиславскому).

И вот уже вьётся вокруг “камарилья” известных актеров и деятелей культуры, спешат на выборы кинематографические знаменитости (лучше иностранные), “случайно” узнавшие, что их “друг” избирается на должность в г. Красноярске... Свита пляшет и поёт (в т.ч. и сам кандидат) и вовлекает народ в безудержное веселье, раздаёт водку и пряники, майки с эмблемами. Для народа ничего не жалко!

Народу остался незамеченным откровенный цинизм, который присутствует в менталитете людей, столь примитивно манипулирующих избирателями. Истинна поговорка: “Каждый народ достоин своего правителя, которого он себе выбрал”. Ради победы на выборах все средства хороши... Помощники в купе с пресс-секретарями поистине способны творить чудеса... в создании имиджа (образа) спасителя нации... Не верите?

“А что такое бриллиант, как не кусок грязи, которому однажды стало очень жарко? А что сделал Господь Бог? Взял пригоршню грязи (глины), подул на неё и сделал Вас и меня, Джорджа Вашингтона, и весь человеческий род... <...> Человек зачат в грехе и рождён в мерзости, путь его – от зловонной пелёнки до смердящего савана...” (Р.П. Уоррен “Вся королевская рать”).

19. *Контраст с предыдущими лидерами.*

Новый лидер должен отличаться от предыдущих – чем больше отличий (неважно каких), тем лучше. Люди хотят новизны, до определённой степени – перемен. Предыдущий говорун, он – молчун. Тот любил теннис, этот любит самбо. Тот любил собак, этот кошек. Тот появлялся везде с женой, этот везде один.

Приложение 10

Кадры Мужчины или женщина.

1. Известно, что мужчины обладают большей физической силой и выносливостью, их организм в меньшей степени, чем женский, подвержен влиянию неблагоприятных факторов производственной среды. Это не может не учитываться при комплектовании различных участков производства (например, литейных и сборочных цехов промышленного предприятия или различных профессий в строительстве), а также при формировании таких звеньев управления, как цех, участок, бригада и др. Мужчинам, как правило, присущи решительность, уверенность в себе,

склонность к риску, выраженные мотивы достижения цели, что необходимо для успешной работы в должностях “линейных” руководителей – мастер, начальник цеха, директор предприятия и т. д.

2. Женщинам свойственны аккуратность в работе, внимательность, тщательность, что важно для специалистов различного профиля или функциональных руководителей – начальник группы, бюро, сектора и т.д.
3. Выраженная направленность женщин на социальную ориентацию представляет возможность их успешного использования в соответствующих структурных подразделениях на производстве – отделах кадров, социального развития, технического обучения, ведомственных дошкольных учреждениях.

Внимание к психологическим особенностям мужчин и женщин положительно отражается на эффективности кадровой работы и позволяет при формировании аппарата управления исходить из оптимального соотношения численности мужчин и женщин.

4. Учёт возрастно-половых особенностей важен также при организации бесед и проведении опросов общественного мнения, которые в настоящее время находят всё более широкое применение в практике кадровой работы предприятий и организаций.

Влияние пола и возраста проводящего опрос на его результаты обычно проявляется следующим образом:

- 1) между мужчинами, как правило, складывается более официальные отношения, чем между женщинами;
- 2) мужчины-интервьюеры предпочитают работать с мужчинами, женщины охотно опрашивают оба пола;
- 3) мужчины более критичны к своим собеседникам, чем женщины;
- 4) разница в половой принадлежности может вызвать скованность у собеседника;
- 5) не рекомендуется посылать молодого работника опрашивать пожилых (разница в возрасте);
- 6) при беседе по семейно-бытовой тематике лучшие результаты получают в тех случаях, когда мужчина опрашивает мужчину, а женщина женщину без значительных различий их по возрасту;
- 7) при опросе по производственной тематике лучше всего зарекомендовали себя мужчины – интервьюеры.

Решение вопроса о конкретном назначении того или иного работника на определённую должность всегда предполагает индивидуальный подход. Например, такой важный показатель для линейных руководителей, как решительность, может существенно колебаться как у мужчин, так и у женщин.

Приложение 11

Возраст работников и кадровая политика.

1. Результаты различных исследований показывают, что расцвет творческой деятельности человека наступает примерно в 35-40 лет. Для практики кадровой работы это означает, что подбор и расстановку управленцев на производстве следует осуществлять таким образом, чтобы пост руководителя цехового уровня мог занять специалист не старше 30 лет. Опыт, однако, свидетельствует, что средний возраст кандидатов, включаемых в резерв для выдвижения, обычно превышает 30-летний рубеж и имеет тенденцию к повышению. Такое положение обедняет перспективы подготовки руководителей более высокого ранга и отрицательно отражается на уровне инициативности и самостоятельности молодых специалистов.
2. Учёт преобладания в различные периоды жизни человека вербальных и невербальных функций позволяет правильно организовать учебный процесс в группах подготовки и повышения квалификации кадров на производстве. Если они объединяют слушателей в возрасте до 35 лет, то процесс обучения должен включать преимущественно практические (моторные) методы обучения, для более старших – предпочтительны вербальные средства изложения материала.
3. Необходимо обеспечить оптимальное сочетание опытных работников с молодыми – расставлять кадры таким образом, чтобы у пожилых и опытных руководителей оказывались молодые заместители, готовые по истечении определённого срока (и при соответствующей подготовке) заменить их. Правильный выбор заместителя руководителя любого ранга имеет большое значение для создания действенного резерва кадров. На практике же нередко бывает так, что руководитель назначает своими заместителями людей неперспективных с точки зрения должностного продвижения (например, по возрасту или состоянию здоровья),

в результате чего искусственно создаёт себе репутацию “незаменимого работника”.

4. Руководители и специалисты, особенно молодые, должны быть знакомы с перспективой их квалификационного и должностного роста. С молодыми специалистами после прохождения ими годичной стажировки рекомендуется заключать договора, в соответствии с которыми специалист обязуется своевременно проходить подготовку для занятия определённых должностей, а администрация – предоставлять их в оговоренные сроки.
5. Рекомендуется учитывать, что наибольшего успеха достигают те руководители, которые за короткий срок (но не слишком неприличный!) прошли предыдущие управленческие уровни. Однако у них нередко наступает и глубокий спад, особенно когда стремление достигнуть следующего уровня не реализуется. И наоборот, те работники, которые долго шли, например, к должности начальника цеха и достигли её уже в зрелом возрасте, сперва работают менее эффективно по сравнению с первыми, но зато и последующий спад у них почти всегда менее глубок. Поэтому для правильной расстановки руководящих кадров одинаково важно как не “передержать” человека на одной должности, так и не “срывать” его раньше времени. Следует регулярно проводить аттестацию специалистов и руководителей подразделений.
6. Создание и внедрение системы должностных перемещений управленцев целесообразно осуществлять на основе разработок моделей должностного продвижения специалистов, а также составления соответствующих цеховых, заводских и отраслевых планов. Лучше всего если кандидаты на занятие руководящего поста пройдут конкурс по заранее объявленным условиям.

При этом необходимо обеспечить свободное предоставление всем работникам предприятия, полной информации о вакансиях в бюро трудоустройства с указанием основных требований к возможным кандидатам на их занятие. Для этого можно использовать программы “Найди работу по телефону”, которые предусматривают:

- а) получение по телефону каждым желающим конкретных данных о свободных должностях и рабочих местах;
- б) сосредоточение в кадровых службах сведений обо всех, чьи способности и квалификация не полностью используются .

Методы распределения и продвижения кадров.

1. В производственном процессе необходимо сочетание людей с различными типами и уровнями развития общих и специальных способностей. При замещении управленческих должностей нельзя ориентироваться только на сообразительные, инициативные и одарённые личности, поскольку не все идеи и заключения даже очень способного человека являются приемлемыми для данного вида производства.
2. Работники с одинаковым уровнем способностей должны занимать равноценные должности, а “расстояние” между руководителем и непосредственными подчинёнными не должно превышать одного уровня. Например, если начальник цеха обладает способностями четвёртого уровня, то лучше всего, если его заместители находятся в рамках третьей, а мастера второй группы.
3. Различия в группах способностей необходимо учитывать при формировании оптимальной структуры управления производством. На этой основе может быть определено нужное число иерархических ступеней управления. Например, для крупных цехов и небольших предприятий их число не должно превышать 3-4.
4. При планировании продвижения кадров управления следует обеспечивать создание условий для их последовательного перехода с одного уровня развития способностей на другой, более высокий. Это зависит от правильной организации непрерывного процесса повышения квалификации специалистов и руководителей, включающей разнообразные формы обучения.
5. При формировании управленческих коллективов целесообразно иметь оптимальное соотношение в них представителей различных типов способностей. Например, в конструкторских и технологических подразделениях предпочтительны труженики мыслительного типа, а в кадровых службах, отделах организации труда, социального развития и других, связанных с активизацией человеческого фактора, желательно относительное преобладание личностей художественного склада.

6. По оценкам английских социологов, руководитель в среднем 80 процентов времени проводит в контактах с другими людьми, преимущественно с подчинёнными, что требует необходимого развития специальных способностей, определённого вида направленности и специфических личностных качеств. Получить сведения о наличии у кандидата в руководители необходимых данных можно с помощью таких вопросов:
- Какой человек требуется на это место?
 - Соответствует ли руководитель занимаемому им посту как личность, обладающая определёнными способностями и направленностью?
 - Какие его сильные и слабые стороны?
 - Соответствует ли его квалификация тем требованиям, которые предъявляет данное рабочее место?
 - Достаточна ли его квалификация для того, чтобы быть объективным?

Приложение № 13

Классификация профессий.

Ежегодно в нашей стране рождается более 500 новых профессий, причём отмирание старых происходит медленнее, чем возникновение новых, что обуславливает дальнейший рост общего числа специальностей.

Общепризнанной и наиболее используемой в профориентации классификацией профессий является психологическая классификация, предложенная Е.А. Климовым. Суть её заключается в том, что в зависимости от особенностей основного предмета труда все профессии подразделяются на 5 главных типов: "человек – природа", "человек – техника", "человек – человек", "человек – знаковая система", "человек –художественный образ".

Далее, в соответствии с особенностями основных целей деятельности, профессии и специальности подразделяются на классы гностических (распознать, определить), преобразующих (обработать, обслужить) и изыскательских (приобрести, придумать).

В таблице приведены примеры основных типов и классов профессий:

Системы взаимоотношений:	Классы профессий		
	Гностические	Преобразующие	Изыскательные
Человек – природа	Учётчики, Приёмщики	Полеводы, каменотёсы	Селекционеры
Человек – техника	Контролёры ОТК, работники технической приёмки изделий	Слесари, водители механизаторы	Конструкторы
Человек – человек	Инспекторы, следователи	Медсёстры, работники по кадрам, руководители всех уровней	Работники НОТ
Человек – знаковая система	Корректоры	Наборщики, операторы ЭВМ, бухгалтеры	Программисты
Человек – художественный образ	Контролёры-приёмщики малярных работ	Маляры, художники	Модельеры
Основные личные качества, необходимые работнику	Интерес к свойствам определённых объектов, выраженная познавательная активность, наблюдательность, устойчивость внимания	Склонность к практическому влиянию на окружающую среду, интерес к процессу и результату этого влияния, работоспособность.	Интерес к новому, способность легко отказываться от привычного образа мышления, искать новые варианты.

Кроме того, специалисты рознятся в зависимости от используемых орудий труда (с преобладанием ручного труда, операторы механизмов, операторы автоматических машин и др.), а также условий труда, где различается предметная и социальная среда, в которых протекает деятельность представителя той или иной профессии.

В соответствии с особенностями целей, орудий и условий труда складывается и определённый набор требований к психофизиологическим и личностным качествам данного работника. Зная место профессии в приведённой классификации и основные требования к представителям определенного вида профессиональной деятельности, можно обоснованно проводить профинформационную и профконсультационную работу с поступающими на производство или учащимися подшефных учебных заведений.

Приложение 14

Подбор и расстановка кадров управления.

Следует учитывать, что:

1. Результатом первого этапа работы должен быть ответ на вопрос: кто нужен и в каких количествах? Его можно получить с помощью анализа функций управления и должностей, а также требований, предъявляемых к отдельным категориям управленческих работников при наличии полной информации о потребностях в кадрах.
2. Переход к новым методам хозяйствования требует не просто повышения квалификации имеющихся сотрудников, а привлечения работников нового типа, получивших соответствующую подготовку, прошедших стажировку в лучших профильных центрах, в т.ч. и за границей.
Необходимо уметь создавать цельный управленческий коллектив, который позволит сгладить недостатки отдельных лиц, т. е. сформировать жизнеспособную управленческую систему (команду).
3. Основой хороших отношений на производстве является правильное и чёткое определение прав, обязанностей и ответственности каждого члена коллектива (“Правила внутреннего распорядка или регламент работы ...”).
4. Руководители должны пользоваться авторитетом, а подчиненные чувствовать (видеть) преданность руководства общему делу.

Командирам производства необходимо реально оценивать потенциальные возможности повышения производительности труда за счет вовлечения подчиненных в процесс принятия решений.

Например, атмосфера доверия и высокой ответственности позволила многим японским фирмам упростить управленческую структуру до трех уровней вместо общепринятых шести-семи, а количество рабочих, контролируемых одним руководителем низшего звена, увеличилась с 12 до 23.

5. Авторитарная личность в меньшей степени подчиняется мнению большинства, чем лидер коллегиального типа.
6. Подбор будущих руководителей следует начинать еще в учебных заведениях, выявляя среди учащихся “вожаков” и “активистов”.
7. В практику кадровой работы необходимо шире внедрять методы психологического подбора и расстановки кадров управления. По данным исследований более 10 процентов от общего числа обследованных руководителей по своим психологическим характеристикам не могут выполнять эти функции. В более напряжённой обстановке переходного периода количество таких руководителей повысилось в несколько раз!
8. Для обеспечения эффективной профессиональной подготовки руководителям рекомендуется устанавливать индивидуальные программы ротации внутри предприятия (временная работа во всех функциональных подразделениях – снабжения, производства, контроля качества, социального развития и т.д.). Особенно полезны такие программы для молодых специалистов в период прохождения ими стажировки или обучения в постуниверситетский период, если их планируется зачислить “в резерв кадров” для выдвижения в перспективе на первых руководителей.

Приложение 15

Принципы подбора кадров.

1. При подборе и расстановке кадров, зачислении их в резерв для выдвижения, организации учёбы и т. п., необходимо знать и учитывать типологические особенности работников, чтобы обоснованно прогнозировать успешность овладения ими должностными обязанностями, новыми знаниями, умениями и навыками.

2. Комплектование управленческих и производственных коллективов должно предусматривать специфику стоящих перед ними задач. Если они связаны с интенсивными процессами, целесообразно включить в их состав сангвиников и холериков, а там, где преобладают монотонные процессы, лучше зарекомендуют себя меланхолики и флегматики. Холериков лучше всего назначать на работы, требующие немедленного исполнения, а также ставить во главе формирований, выполняющих временную задачу чрезвычайной важности и срочности.
3. Формирование бригад, звеньев, участков на производстве, а также групп, секторов, бюро в управленческих подразделениях следует осуществлять на основе подбора представителей различных темпераментов и разных способностей, но с преобладанием таких, чьи типологические особенности в большей степени соответствуют рациональному решению стоящих перед предприятием задач.

Приложение 16

Расстановка руководителей.

1. Астеники-мыслители легче осваиваются в проектных и конструкторско-технологических подразделениях (чертежники, техники, инженеры), а также связанных с учётом и контролем (табельщики, учетчики, контролёры отдела технического контроля, бухгалтеры и т. п.).
Использование пикников-коммуникаторов наиболее целесообразно в подразделениях технической и экономической учебы кадров, в деятельности, связанной с их подбором, расстановкой и воспитанием. Совершенно очевидно, что более универсальными качествами доверительности может обладать эмоционально-коммуникативный тип специалиста кадровой службы.
Атлетики-практики быстрее других осваиваются на различных высотах управления, поэтому им, при соответствующей подготовке и воспитании, можно доверять функции руководителей любого уровня в коллективах, связанных с производством материальных ценностей.
2. Необходимо учитывать специфику расстановки руководителей производства в зависимости от целей и задач подчиненных им подразделений. Например, в качестве руководителя коллектива, выполняющего работы по реконструкции цеха или ликвидации последствий производственной аварии, директора строящегося

предприятия и т. п. лучше зарекомендуют себя представители практического типа деятельности. В обычных же условиях управления предпочтение отдается эмоционально-коммуникативному типу, обладающему, как правило, коллегиальным стилем руководства.

3. При формировании цельных коллективов управленческих работников также целесообразно иметь в виду особенности проявлений тех или иных типов деятельности и личности руководителей.

Например, управленцев мыслительного типа правильнее ставить во главе подразделений, обеспечивающих разработку тактики и стратегии деятельности организации.

“Коммуникаторы” лучше проявят себя в установлении контактов с внешними организациями (например, при выполнении снабженческих и различных представительских функций, в т. ч. пресс-атташе, специалисты по связям с общественностью и т. п.).

“Практиков” целесообразнее направлять на работы, связанные с непосредственной организацией производства и реализацией принятых решений.

При формировании управленческих коллективов, целесообразно иметь оптимальное соотношение в них представителей различных типов способностей.

Приложение 17

Знаки Зодиака и черты характера человека.

ДАТА РОЖДЕНИЯ	ЗНАК ЗОДИАКА И ПЛАНЕТА	ЭЛЕМЕНТ	ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА
21.03-20.04	<i>Овен</i> Марс	Огонь	Спонтанность, темперамент, пылкость
21.04-20.05	<i>Телец</i> Венера	Земля	Терпеливость, выдержанность
21.05-20.06	<i>Близнецы</i> Меркурий	Воздух	Выраженный интеллект, двойственность поведения
21.06-20.07	<i>Рак</i> Луна	Вода	Преданность, склонность к неврозам (истерии)
21.07-21.08	<i>Лев</i> Солнце	Огонь	Сила, мужество, честолюбие

22.08-21.09	<i>Дева</i> Меркурий	Земля	Практический ум, аналитические способности
22.09-22.10	<i>Весы</i> Венера	Воздух	Неуверенность в себе, нерешительность, чувство кра-соты и пропорции
23.10-21.11	<i>Скорпион</i> Марс и Плутон	Вода	Любовь к таинственности, скрыт-ность, эгоизм и ревнивый нрав
22.11-20.12	<i>Стрелец</i> Юпитер	Огонь	Энергия и страстность
21.12-20.01	<i>Козерог</i> Сатурн	Земля	Амбициозность, солидность, стремление к авторитету
21.01-19.02	<i>Водолей</i> Юпитер и Уран	Воздух	Доброта, отзывчивость, чувство долга, умение подчиняться
20.02-20.03	<i>Рыбы</i> Сатурн	Вода	Глубокая альтруистическая натура

Приложение 18

Группа крови и черты характера.

Если у нас спрашивают: “Какой у вас знак Зодиака?”, то в Японии – “Какая у вас группа крови?”. По их мнению, группа крови в большей степени определяет характер и индивидуальные особенности каждого человека. Японский учёный Йошитаке Номии исследовал более миллиона японцев и сделал следующий вывод:

1-я группа крови. Вы стремитесь быть лидером. Если поставите себе цель, будете бороться за неё, пока не достигнете своего. Вы умеете выбирать направление для движения вперёд. Верите в свои силы, не лишены эмоциональности. Однако у вас есть и

слабости: вы очень ревнивы и суетливы, а кроме того, болезненно амбициозны.

2-я группа. Вы любите гармонию, спокойствие и порядок. Хорошо ладите с другими людьми. Кроме того, вы чувствительны, терпеливы и доброжелательны. Среди ваших слабостей – упрямство и неспособность расслабиться.

3-я группа. Вы сформировавшийся индивидуалист – явный, неприкрытый, склонный поступать так, как вам нравится. Легко приспосабливаетесь ко всему, гибки, не страдаете отсутствием воображения. Однако желание быть независимым иногда может быть излишним и превратиться в слабость.

4-я группа. Вы спокойны и уравновешенны, обычно люди вас любят и хорошо чувствуют себя с вами. Вы умеете развлекать их, одновременно тактичны и справедливы по отношению к окружающим. Но иногда очень резки, а кроме того, долго колеблетесь и с трудом принимаете решения.

Приложение 19

Что могут рассказать о вас глаза?



1. “Дракон” – глаза маленькие, узкие вытянуто-овальной формы. Линия А параллельна линии В и незначительно её длиннее. Линия В – немного длиннее линии В₁. Линия С – короткая, параллельна

линии В₁.

Характеристика: Сильная личность, с творческим складом мышления, смелая, презирает опасности и трудности, общительна и благородна.



2. “Лиса” – глаза крупные (большие). Линия А –выгнутая (+ 1/3 от В), конец загнут вверх. Линии В и В₁ – одинаковой длины, образуют правильный овал. Линия С – короткая под углом (небольшим) к линии В₁.

Характеристика: Коварная натура, скупая и мелочная. В совместных делах необходим строгий и постоянный контроль во избежание обмана.



3. “Корова” – глаза крупные, округлые, линия А короткая (равна линии В), конец её загнут книзу. Линии В и В₁ образуют “округлый” овал одинаковой длины. Линия С короче линии В₁ – повторяя

её по очертанию.

Характеристика: Надёжный, открытый, честный и прямой человек. Верный и немного наивный, может пасть жертвой обмана (при отсутствии опыта).



4. “Тигр” – глаза средние по размеру, линия А длинная (в 1,5-2 раза больше В) приподнятая вверх (круче чем у “лисы”), линии В и В₁ – образуют правильный овал (эллипс), одинаковые по

длине. Линия С – повторяет линию В₁ – одинаковая по длине с ней.

Характеристика: Упорная, рациональная и смекалистая натура, смел и напорист в делах, неосмотрителен (иногда), любит подчинять своей воле других людей.



5. “Павлин” – глаза узкие, средней величины. Линия А – длинная, в середине прогиб к линии В, конец приподнят (как у “лисы”). Линия В – короткая, линия В₁ – длинная загнутая в конце кверху. Линия С – повторяет изгибы линии В₁ – но по

длине равна линии В (т.е. короче В₁).

Характеристика: Эмоциональная натура, управляемая больше чувствами, чем разумом. Любит быть в центре внимания, чувствителен к похвале, бурно реагирует на критику, потенциальная жертва подхалимов и льстецов.



6. “Японец” – глаза средней величины, узкие, расположены под углом до 30° к горизонтали. Линия А длинная, в конце линии немного приподнята (по сравнению с линией В). Линия В длинная (на 20-25 % длиннее линии В₁) как линия

А, свободный конец её приподнят кверху. Линия В₁ – короткая, линия С – повторяет очертания линии В₁ обоими концами сливаясь с ней.

Характеристика: Натура, имеющая схожие характеристики с

“павлином”, но кроме этого также склонная к ревности и зависти.

Приложение 20

Девять ступеней разрешения конфликта.

1. *Выслушайте сотрудника.* Кажется, чего проще, однако не торопитесь придумывать ответ ещё до того, как он излил свою обиду до конца. В этом случае вы не слушаете его внимательно и можете упустить что-то важное. Вы – губка, которая впитывает факты.
2. *Научитесь разбираться в эмоциональном состоянии сотрудников.* Часто бывает, что посетитель жалуется на какую-либо ситуацию (какого-либо человека), а на самом деле – это лишь повод излить (выплеснуть) эмоции, полученные в другом месте, по другому поводу или вследствие действий совсем другого человека.
3. *Похвалите сотрудника за смелость.* Подчинённый уже сделал известное волевое усилие, войдя к вам в кабинет, не зная заранее, как отразится жалоба на его дальнейшей работе. Похвалив его (признав его мужество) в любой форме, вы завоеуете его доверие и он расскажет вам всё подробнее и доверительнее.
4. *Не проявляйте агрессивности.* Ваше враждебное отношение к посетителю лишь подливает масла в огонь. Какой бы неприятной ни была репутация посетителя, будьте мудрее – продемонстрируйте, что готовы его слушать сколь угодно долго и участливо. Часто случается, что именно этого достаточно, чтобы проситель ушёл от вас удовлетворённым, не требуя дальнейшего “разбора полётов”.
5. *Сначала спрашивайте, потом отвечайте.* Пытайтесь как можно полнее составить картину случившегося. Поэтому задавайте наводящие вопросы (но только самые необходимые). Ваша заинтересованность поможет просителю объясниться как можно полнее и подробнее. Часто бывает, что именно в подробностях (деталях) и кроется смысл конфликта.
6. *Отвечайте на заданные вам вопросы как можно спокойнее и чётче.* Это особенно важно тогда, когда по мнению посетителя, обвиняемой стороной являетесь вы сами. Для беседы в таком случае могут пригодиться типичные фразы: “Я понимаю, что вы недовольны... Хорошо, что вы с этим пришли именно ко мне, я лучше других могу вам всё объяснить... Однако, прежде чем мы перейдём к вашему вопросу, я расскажу вам, почему я сделал (решил)...”.

7. *Спросите, как бы сам посетитель решил эту проблему.* Для того, чтобы выиграть время и лучше обдумать ответ, предложите жалующемуся самому попытаться решить эту проблему. Однако при этом введите некоторые ограничивающие условия (которые для вас принципиально важны). Здесь выигрыш двойной:
 - а) он лучше знает обстоятельства дела и поэтому он может предложить лучшее решение;
 - б) во всяком случае, вы узнаете, до какого уровня простираются претензии посетителя.
8. *Предложите свой план действий (разрешения конфликта).* Если вы сразу не можете найти лучший вариант разрешения, предложите один из них для обсуждения посетителю и выясните, что именно в нём (варианте) не устраивает его. Выясните и составьте список тех моментов, которые не удовлетворяют собеседника в вашем варианте разрешения, затем предложите методы и способы сбора дополнительной информации с целью дальнейшей модификации варианта. Попробуйте “втянуть” оппонента в сотрудничество. Назначьте конкретную дату новой встречи и сделайте к этому сроку всё, что вы обещали.
9. *Поговорите с недовольным сотрудником ещё раз.* Если даже конкретный конфликт разрешён (часто не до конца), неприятный осадок у посетителя всё-таки остаётся. Снимите это напряжение, оно мешает работе и является возможной “закваской” для будущего конфликта. Назначьте ему новую встречу, где деликатно объясните обстоятельства, предшествующие конфликту и попробуйте мягко (максимально мягко!) посоветовать ему оптимальную линию поведения в таких ситуациях.

Приложение 21

Наш помощник телефон.

Исследования показывают, что от 4 до 27 процентов рабочего времени руководителей, специалистов и служащих занимают телефонные переговоры. Вместе с тем, телефон является одним из основных технических раздражителей на рабочем месте. Умение пользоваться этим средством связи в том и состоит, чтобы максимально реализовать предоставленные им возможности и, вместе с тем, свести к минимуму ущерб другим трудовым процессам. Культуре телефонного общения, и прежде всего, в деловых разговорах можно и нужно учиться, поскольку

она (культура) является неотъемлемым элементом деловых качеств человека.

Приводим некоторые социально-психологические рекомендации по использованию телефона в профессиональной деятельности:

1. При выполнении срочной, не терпящей отлагательства работы:
 - а) не снимайте трубку;
 - б) снимайте её сразу же и вежливо скажите: “Будьте любезны, позвоните мне тогда-то. Я занят срочным делом”.
2. Если аппарат один и он стоит в общей комнате, где работает несколько сотрудников, то наиболее правильным будет поочерёдно устанавливать его на каждый рабочий стол. Это распределяет “бремя общения” и снимает нервозность в комнате при каждом звонке.
3. Немало людей повышают голос всякий раз, когда плохо слышат собеседника, тем самым отвлекая от работы других. В таких случаях надо попросить абонента говорить громче и спросить, как он слышит вас.
4. При снятии трубки с зазвонившего телефона заменяйте нейтральные отзывы типа: “Да”, “Алло”, “Слушаю” более информативными: “Иванов”, “Отдел кадров”, “Завод “Прибор””. Это устраняет ошибки и путаницу, а значит, экономит время. Кроме того, совмещение отзыва с представлением задаёт деловой тон всему разговору.
5. При вызове по телефону отсутствующего в данное время сотрудника рекомендуется не ограничиваться простой констатацией факта: “его нет”, а дать ответ примерно такого типа: “Его нет. Будет тогда-то. Может быть, ему что-нибудь передать?”. Если вас действительно об этом попросят, не полагайтесь на память, сразу же зафиксируйте просьбу и положите записку на стол коллеге.
6. Записывайте нужные телефоны с обязательным указанием фамилии, имени и отчества, учреждения или того конкретного дела, по которому вы контактируете с этим человеком.
7. Для ответственных телефонных разговоров (междугородних, международных или вышестоящему начальству) следует предварительно набросать перечень вопросов (или наиболее важные моменты переговоров) с тем, чтобы в спешке (волнении) чего-нибудь не упустить.
8. Лучше звонить во второй половине дня (если не срочно!).
9. Называйте себя (если вас не узнают по голосу) в начале разговора.

10. Все разговоры надо вести в доброжелательном тоне.
11. Если есть секретарь, то утром дайте ему перечень лиц и организаций, с которыми вы желаете вести переговоры. Желательно при этом указать предпочтительное (или точное) время для разговора.
12. Запись телефонограмм лучше делать посредством магнитофона.

Приложение 22

Диалог с посетителем.

1. *Не уходите от ответственности за общение.* Она обоюдна, поскольку в ней участвуют двое, причём выступают в роли слушающего попеременно. Умейте показать собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его. Этого можно добиться уточняющими вопросами, активными эмоциями. Как может партнёр узнать, что он понят, если ему не сказать об этом?
2. *Будьте внимательны.* Умейте поддерживать с говорящим визуальный контакт, но без назойливости или пристального взгляда. Следите, чтобы ваши позы и жесты свидетельствовали о вашем внимании. Помните, что он хочет общаться с внимательным, сочувствующим ему человеком, а не холодной “мумией”.
3. *Умейте сосредотачиваться на том, что говорит участник диалога.* Это требует от вас существенных усилий, так как сосредоточенное внимание удерживается недолго (менее одной минуты). Старайтесь свести до минимума другие действия (разговор по телефону, чтение деловых бумаг (ещё хуже – газет!). Не допускайте “блуждания” мыслей.
4. *Стремитесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника.* Помните, что люди передают свои мысли и чувства “закодированными” в соответствии с принятыми социальными нормами. Будьте предельно деликатны, задавая уточняющие (наводящие) вопросы.
5. *Умейте быть наблюдательными.* Следите за неречевыми сигналами говорящего (поскольку на эмоции приходится большая часть общения) и выражением лица: как он смотрит на вас, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведёт себя во время разговора. Соответствуют ли неречевые сигналы собеседника содержанию его слов или противоречат им?

6. *Придерживайтесь одобрительной реакции по отношению к излагающему свою мысль.* Ваше одобрение помогает посетителю точнее выразить её. Любая отрицательная реакция с вашей стороны вызовет у того, с кем вы общаетесь, защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженность.
7. *Прислушивайтесь к самому себе.* Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнёра. Если его речь и поведение затрагивают ваши чувства, постарайтесь выразить их: это прояснит ситуацию, устранил помехи в диалоге. Но выражение (резкое) неприятия позиции просителя, наоборот – заставит его замолчать, затаить в себе информацию (просьбу) и проблема не будет решена.
8. *Помните, что часто цель общающегося – получить от вас что-либо реальное, или изменить ваше мнение, или заставить вас сделать что-либо.* В этом случае ваше действие – лучший ответ собеседнику.

Совершенствуя своё умение слушать, основное внимание следует уделить освоению этих рекомендаций. Однако помните о наиболее распространённых ошибках, которые не следует допускать. Итак, слушая собеседника:

1. *Не принимайте молчание за внимание* – человек может быть просто погружён в свои собственные мысли.
2. *Не притворяйтесь, что слушаете.* Это бесполезно: отсутствие интереса и скука неминуемо проявятся в выражении вашего лица и жестах. Лучше уж признаться, что в данный момент выслушать посетителя достаточно внимательно вы не можете, сославшись, например, на занятость. Не забудьте назначить другое время.
3. *Не перебивайте без надобности.* Подчас мы делаем это неосознанно, причём замечено, что руководители чаще перебивают подчинённых, чем наоборот. Если же для уточнения сущности дела вам всё же необходимо перебить говорящего, извинитесь и деликатно помогите ему восстановить прерванный ход мыслей.
4. *Не делайте поспешных выводов.* Каждый неосознанно склонен судить, оценивать и одобрять или не одобрять то, о чем говорится. Но именно такие субъективные оценки заставляют вашего собеседника занять оборонительную позицию. Помните, что такие оценки – барьер для содержательного общения и откровенного обмена информацией.
5. *Не давайте “поймать” себя.* Когда вы мысленно не соглашаетесь с говорящим, то, как правило, прекращаете слушать и ждёте своей

очереди высказаться. А уж если начинаете спорить, то настолько увлекаетесь обоснованием своей точки зрения, что подчас не слышите партнёра. Выслушайте его до конца, чтобы понять, с чем именно вы не согласны, получите ответы на свои уточняющие вопросы, а уж после этого изложите свою точку зрения.

6. *Не задавайте слишком много вопросов.* Можно уточнить сказанное, но деликатные “закрытые” вопросы и вопросы, требующие ответа типа “да” или “нет”, необходимо сводить до минимума. Чрезмерно большое количество вопросов подавляет собеседника, отнимает у него инициативу и ставит порой в оборонительную позицию.
7. *Никогда не говорите: “Я хорошо понимаю ваши чувства”, особенно в самом начале беседы.* Такое заявление часто служит для оправдания попыток (кстати, безуспешных) убедить собеседника в том, что вы слушаете. В действительности узнать, что именно чувствует собеседник, очень трудно. Кроме этого, такое заявление в какой-то мере обязывает вас, а вы ещё не знаете суть проблемы.
8. *Не проявляйте излишней чувствительности к эмоциональной стороне речи.* Слушая взволнованного человека, будьте сдержанны, иначе пропустите смысл разговора. Будьте настороже к эмоционально заряженным словам и выражениям (чтобы они не выбили вас из колеи), воспринимайте только смысл, который они несут. Кроме того, среди посетителей часто встречаются “талантливые актёры”.
9. *Не давайте совета, если вас об этом не просят.* Если же его действительно просят, то уточните, что обращающийся хочет на самом деле. Подчеркните, что вы не настаиваете на своём совете (особенно, если вы занимаете руководящее положение).
10. *Не прикрывайтесь слушанием как убежищем.* Пассивные, неуверенные в себе люди иногда используют его как возможность избежать общения и самовыражения. Они не только не говорят, но на самом деле и не слушают.

Приложение 23

Десять верных способов провалить собеседование (переговоры).

1. Вы ничего не знаете о предмете беседы (о фирме и т.п.).
2. Вы – пессимист.
3. Вы не умеете общаться.
4. У вас невнятная, бессвязная (непоследовательная) речь.

5. Вы демонстрируете неподобающее (шокирующее) поведение.
6. Вы не умеете смотреть в глаза (выдерживать чужой взгляд).
7. Вы не способны задавать корректные вопросы.
8. У вас неподходящая одежда (к данному случаю).
9. Вы демонстрируете неуверенное поведение и пассивность.
10. Вы опоздали или пропустили собеседование (назначенную встречу).

Приложение 24

Одиннадцать способов заставить человека встать на вашу точку зрения.

1. *Убедить – не значит спорить с человеком.* Недоразумения можно устранить лишь с помощью такта, искреннего желания понять точку зрения другого и стремления к примирению.
2. *Никогда не начинайте с заявления типа: “Я готов вам доказать...”* – это будет расценено оппонентом как вызов: “Я вас умнее!” и настроит его против вас ещё до начала дискуссии (беседы). Ваши аргументы он просто “пропустит мимо ушей”, не пытаясь их оценить.
3. *Если вы не правы, то признайтесь в этом быстро и решительно.* Если вы знаете, что ваш оппонент думает или хочет сказать о вас что-то отрицательное, скажите ему об этом раньше сами. Признание ошибки обычно вызывает снисхождение к тому, кто её совершил.
4. *Убеждайте в доброжелательном тоне.* Начинайте с вопросов, по которым у вас совпадающие точки зрения, а затем уже обсудите остальное.
5. *Старайтесь получить от собеседника утвердительный ответ (согласие) в самом начале беседы (дискуссии).* Пусть это будут ответы по самым простым вопросам – например, по регламенту беседы... После серии “да” человеку трудно говорить “нет”.
6. *Предоставьте право оппоненту вначале больше говорить, а сами должны быть немногословны.* Явная ошибка – поступать наоборот. В первом случае работает феномен “выпускания пара”, а во втором – оппонент не будет раздражён вашим красноречием.
7. *Дайте человеку почувствовать, что идея, которую вы отстаиваете, принадлежит не вам, а... ему!* Например: “Вы же сами сказали (когда-то)..., (тогда-то) вы предложили идею..., а я только развиваю её и вот что из этого получается...”.
8. *В процессе убеждения данного человека (коллектива) старайтесь смотреть на вещи глазами этого человека (т. е., исходя из его (их)*

- интересов). То есть, постарайтесь “поставить себя” на его место.
9. *Относитесь с сочувствием к идеям и предложениям другого человека. Сочувствие – вот наиболее желаемое чувство, принимаемое безоговорочно абсолютным большинством людей. Ещё лучше, если вы сможете найти приложение его идее в другом месте (или в другое время).*
 10. *Один из методов убеждения – обращайтесь к благоразумным мотивам. Против этого трудно приводить аргументы объективного характера.*
 11. *Используйте принцип наглядности для доказательства своей правоты. Правда (истина) должна быть показана живо, интересно, наглядно.*

ТЕСТЫ

Тест 1

Предусмотрительны ли вы?

Условие: Пассажирский теплоход начал тонуть 20 июля у западных берегов тропической Африки (в 200 морских милях от берега).

Капитан приказал готовить к спуску моторные шлюпки (в которых не хватает места всем!) и дал 60 секунд на то, чтобы пассажиры взяли с собой необходимые предметы (на свое усмотрение).

Скорость движения шлюпки 40-50 миль в сутки.

На корабле великое множество предметов, но по условию можно взять с собой только 5 предметов (на группу в 4-5 человек) из 20 первых попавшихся на глаза.

Перечень предметов:

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. пожарный шланг. | 11. лекарство от простуды. |
| 2. бензин. | 12. электрический фонарик. |
| 3. рыболовная удочка. | 13. настольная лампа. |
| 4. ведро. | 14. телевизор. |
| 5. питьевая вода. | 15. радиостанция. |
| 6. хлеб. | 16. лестница. |
| 7. колбаса, консервы. | 17. фанга, кока-кола. |
| 8. свечи. | 18. весла. |
| 9. факел. | 19. Библия. |
| 10. брезентовый тент. | |

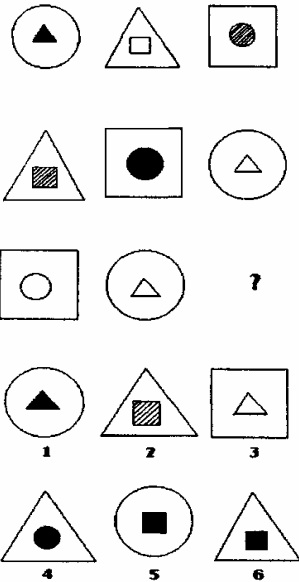
В список 5 самых нужных предметов можно включить только те, на которые дадут согласие все участники группы (т. е. на основе консенсуса).

Тест 2

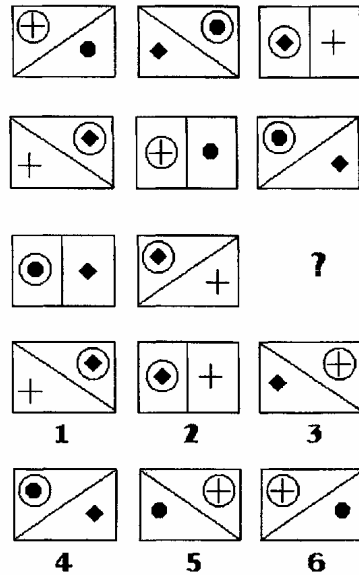
Проверьте свои способности.

Контрольное время – 30 секунд:

2а) Выберите нужную фигуру из пронумерованных:



2б) Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных:



Тест 3
Сильные духом.

Оставьте ли вы в жизни «свой след» или вам суждено уйти незамеченным? Ответив искренне на предлагаемые вопросы теста польского психолога Феликса Жванского, вы узнаете, с чем будет ассоциироваться ваше имя.

Выберите первый или второй вариант ответа, а затем подсчитайте набранное количество баллов и найдите свой результат в конце теста.

1. а) Вы восприимчивы к новым идеям.
б) Вы – конформист, т.е. соглашаетесь с тем, что уже есть. Лучше синица в руке, чем журавль в небе.
2. В дружеской беседе или в каком-нибудь споре:
а) Вы излагаете свои мысли коротко и ясно.
б) Вы волнуетесь, сбиваетесь и вам становится трудно коротко выразить свои мысли.
3. а) Вы похожи на человека, который часто мирится с отказом.
б) Вы настаиваете до тех пор, пока не добьётесь своего.

4. Если широкоплечий, агрессивно настроенный человек пролез в очередь и стал впереди вас, то:
 - а) Вы бы ограничились неодобрительными словами в его адрес, сказанными шепотом.
 - б) Вы бы попросили его встать на свое место и добились бы этого, даже, рискуя быть втянутым в скандал.
5.
 - а) Вы позволяете другим людям принимать за вас решения.
 - б) Вы все решаете сами и только сами.
6.
 - а) Вы можете, несмотря на уверенность в своей правоте, вынужденно изменить своё решение.
 - б) Вы будете отстаивать свою точку зрения, чего бы вам это ни стоило.
7.
 - а) Вам кажется, что лишь у немногих можно было бы поучиться чему-либо.
 - б) Вы верите, что даже уста младенца иногда глаголят истину.
8.
 - а) Вы полны решимости постоянно и последовательно покорять новые жизненные вершины.
 - б) Вы не видите сейчас перспективы для своего дальнейшего роста.
9. Предположим, за много лет борьбы вы достигли того, о чем мечтали, но всё в одночасье рухнуло:
 - а) Вы способны начать все сначала.
 - б) Вы подумаете, что вам уже никогда не видать удачи, и безропотно оставите эту работу.
10.
 - а) Вы сразу же уйдете с работы, если получите по наследству огромную сумму.
 - б) Вы будете рассматривать полученные по наследству деньги как начальный капитал и начнете строить планы на будущее, исходя из имеющейся суммы.

Тест 4

Грозит ли вам стресс?

1. Ваше спокойствие:
 - а) при малейшем шуме вы вздрагиваете, и ваше сердце начинает колотиться – 3 очка;
 - б) неожиданное происшествие производит на вас сильное впечатление – 2 очка;
 - в) что бы ни произошло, вы невозмутимы – 1 очко.
2. Ваша уверенность в себе:

- а) если вас в чем-то обвиняют, вы чувствуете, что задеты и взволнованы – 3 очка;
 - б) нужно сильно постараться, чтобы вывести вас из себя – 2 очка;
 - в) в любой ситуации вы спокойны – 1 очко.
3. Ваше настроение:
- а) меняется несколько раз в день – 3 очка;
 - б) колеблется очень незначительно – 2 очка;
 - в) вечером у вас такое же настроение, как и с утра – 1 очко.
4. Ваша эмоциональность:
- а) любой пустяк может привести вас в ярость – 3 очка;
 - б) только серьёзный повод заставляет вас «взорваться» – 2 очка;
 - в) в любом случае вы стараетесь держать себя в руках – 1 очко.
5. Визит к врачу или выступление перед аудиторией:
- а) внушает вам ужас – 3 очка.
 - б) беспокоит вас, но вы преодолеваете страх – 2 очка;
 - в)нисколько вас не заботит – 1 очко.
6. После работы вы стремитесь заняться чем-нибудь еще:
- а) всегда – 3 очка,
 - б) иногда – 2 очка.
 - в) никогда – 1 очко.
7. Ваше отношение к неприятным обязанностям:
- а) вы стараетесь быстрее от них отделаться – 3 очка;
 - б) выполняете их скрепя сердце – 2 очка;
 - в) откладываете их до последнего – 1 очко.
8. Ваши вкусы:
- а) вы смотрите только боевики – 3 очка;
 - б) предпочитаете толстые романы – 2 очка.
 - в) любите и то, и другое – 1 очко.
9. Если назревает скандал:
- а) вы смело «идёте в бой» – 3 очка;
 - б) готовы уступить – 2 очка;
 - в) это зависит от вашего настроения – 1 очко.
10. Когда вы пишете или работаете:
- а) вам необходима полная тишина – 3 очка;
 - б) вы можете одновременно болтать с кем-нибудь – 2 очка;
 - в) никакой шум вам не мешает – 1 очко.

Тест 5

Так какова же у нас с вами сила воли?

Ответить на этот вопрос поможет тест самопроверки, опубликованный в болгарском еженедельнике «Поглед».

Постарайтесь ответить на все вопросы, которые предлагаются ниже, с максимальной объективностью.

На приведенные 15 вопросов можно ответить: «да» – 2 очка, «не знаю» или «бывает», «случается» – 1 очко, «нет» – 0 очков.

При ответе необходимо сразу ставить очки и затем их подсчитать.

1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, которая вам неинтересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?
2. Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное вам (например: пойти на дежурство в выходной день)?
3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию на работе или в быту. в состоянии ли вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на нее с максимальной объективностью?
4. Если вам прописана диета, сможете ли преодолеть все кулинарные соблазны?
5. Найдёте ли вы силы утром встать раньше обычного, как было запланировано вечером?
6. Останетесь ли на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?
7. Быстро ли отвечаете на письма?
8. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубокабинета, сумеете ли без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?
9. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, которое вам настойчиво рекомендует врач?
10. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если выполнение его принесет вам немало хлопот. Иными словами, являетесь ли вы человеком слова?
11. Без колебаний ли вы отправляетесь в поездку в незнакомый город, если это необходимо?
12. Строго ли придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приёма пищи, занятий, уборки и прочих дел?

13. Относитесь ли неодобрительно к библиотечным должникам?
14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?
15. Сможете ли вы прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались вам слова противоположной стороны?

Тест 6

Тест на сообразительность.

1. Вы – пилот самолёта, летящего из Гаваны в Москву с двумя пересадками в Алжире. При подлёте к Шереметьево вам не дали разрешение на посадку и вы с трудом сели в Пулково, сломав при этом шасси, побив фюзеляж и ранив 15 пассажиров. Сколько пилоту лет?
2. Семь свечей горит, три погасли. Сколько свечей осталось?
3. Сколько девяток в ряду цифр от 1 до 100?
4. Может ли муж жениться на сестре своей вдовы?
5. Один поезд идёт из Москвы в Санкт-Петербург, а другой – из Санкт-Петербурга в Москву. Первые два часа движения они шли с одинаковой скоростью (60 км/ч), затем первый увеличил скорость до 80 км/ч. Кто из поездов будет ближе к Москве в момент их встречи?
6. У Мухамеда 10 овец. Все, кроме девяти, погибли от бескормицы. Сколько овец осталось?
7. Вы входите в незнакомую тёмную комнату. Вы знаете, что там есть газовая и керосиновая лампы. Что вы зажжёте в первую очередь?
8. Один кирпич весит 1 кг и ещё полкирпича. Сколько весит один кирпич?
9. Сколько всё-таки животных взял Ной на свой корабль?
10. Врач прописал больному серию из трёх уколов, каждый через полчаса. Сколько времени необходимо, чтобы сделать все три укола?
11. Археологи нашли монету, на которой стоит дата изготовления: 35 год до н.э. Не фальшивка ли она?
12. Сколько раз надо отрезать чтобы из 1 палки получить 12 частей?
13. Профессор лёг спать в 8 часов вечера, поставив будильник на 9 часов утра. Сколько всего часов будет спать профессор?
14. На обеих руках 10 пальцев. Сколько пальцев на 10 руках?
15. Однажды ночью умер ночной сторож. Дадут ли ему пенсию?

16. Под каким кустом сидит заяц во время дождя?
17. Есть ли в Австралии 7 ноября?
18. Некоторые месяцы заканчиваются 30-м или 31-м числом. В каком месяце есть 28-е число?
19. Отец и сын попали в автокатастрофу. Отец умер, а сын попал в больницу. К нему в палату входит хирург и говорит: «Боже! Это мой сын!» Может ли это быть правдой?

Тест 7

Можете ли вы стать предпринимателем?

Далеко не всякий человек, обладающий хорошими деловыми качествами, может стать преуспевающим предпринимателем. По целому ряду признаков они отличаются от равных им по рангу или по масштабу хозяйственной деятельности корпоративных чиновников.

Известный американский предприниматель и специалист по управлению М. Стари предлагает тем, кто хочет проверить свои предпринимательские способности, взять лист бумаги и ответить на следующие вопросы. И постараться быть как можно точнее и правдивее («да» или «нет»).

1. Какие функции (не должности, а именно функции, обязанности) вы выполняли за последние 5, 10, 20 лет? Имеют ли они отношение к вашему собственному бизнесу?
2. Достаточно ли вы активны, деятельны, инициативны? Или больше принадлежите к числу администраторов, вечно ожидающих распоряжения свыше?
3. Способны ли вы совладать, справиться с внезапной напастью или несчастьем? Способны ли проиграть, потерять и все-таки начать сначала?
4. Каково ваше хобби, каковы страсти? Можете ли их приложить к вашему бизнесу?
5. Прямолинейны ли вы, откровенны?
6. Достаточно ли вы агрессивны?
7. Можете ли вы быть гибким, случись вам встретить непреодолимые обстоятельства? Быстро ли вы пасуете перед силой?
8. Обладаете ли вы аналитическим складом ума? Способны ли добраться до корней, до самой сути проблемы, а затем и решить?
9. Торговец ли вы по натуре? Способны ли вы торговать? Продавали ли вы в действительности когда-нибудь? Желаете ли вы «пойти от

одной двери к другой», чтобы попробовать? (Это не шутка. Два предпринимателя Ариан Дагюн и Джордж Мейсон твердо верили в свое призвание и начали импорт новозеландской оленины, вложив в дело, точнее в повозку, доверху наполненную этой продукцией, 15 тыс. долларов. Катали ее от одного дома к другому, чтобы собрать свои первые заказы в 1984 году. Сегодня товарооборот у них превышает 0,5 млн. долларов).

10. Готовы ли вы пожертвовать чем-либо лично ради вашей новой фирмы (почти с определенностью можно сказать, что настанет неделя, когда у вас не будет чем платить заработную плату). И это не самое худшее, что может случиться. Просто это означает, что вам, быть может, придется скрежетать зубами, снимая последнюю тысячу долларов с вашего и без того уже оскудевшего текущего счета, чтобы вновь открыть двери вашего предприятия в понедельник.
11. Творческий ли вы человек? Есть ли у вас воображение? Можете ли вы распознать «нишу рынка»?
12. В состоянии ли вы использовать то, что имеется под рукой? Вам лучше научиться этому. Вы сможете тогда больше узнать о собственном бизнесе, о его дополнительных возможностях. Но сможете ли вы переступить собственное «я» и свой образ мышления, если всегда имеется ещё кто-то, кто сделает это за вас?
13. Как вы справляетесь с неудачей? Не с какой-то задержкой, а с настоящим провалом? Сможете ли вы обернуть эту неудачу в свой грядущий рыночный успех? Умеете ли вы рассмотреть «серебряную окантовку чёрных облаков», сгущающихся над вашей головой?
14. Наконец, умеете ли вы быть настойчивым? Возвращаетесь ли вы назад «на старт» опять и опять, чтобы добиться своего?

Тест 8

Способны ли вы самостоятельно вести дело?

Выберите в каждом из семи пунктов по одному определению ваших качеств, которое более всего вам подходит. Поставьте себе баллы:

- а) – 4
- б) – 3
- в) – 2
- г) – 1

1. Инициатива.
 - а) ищет дополнительные задания.
 - б) находчив, смекалист при выполнении задания.
 - в) выполняет необходимый объем работ без указаний руководства.
 - г) безынициативный, ждёт указаний.
2. Отношение к другим.
 - а) позитивное начало, дружелюбное отношение к людям.
 - б) приятный в общении, вежливый.
 - в) иногда с ним трудно работать.
 - г) сварливый и некоммуникабельный.
3. Лидерство.
 - а) сильный, внушает уверенность и доверие.
 - б) умело отдаст эффективные приказы.
 - в) ведущий.
 - г) ведомый.
4. Ответственность.
 - а) проявляет ответственность при выполнении поручений.
 - б) соглашается с поручениями (хотя и не без протеста).
 - в) неохотно соглашается с поручениями.
 - г) уклоняется от любых поручений.
5. Организаторские способности.
 - а) обладает даром убеждения, умением выстраивать факты в логическом порядке.
 - б) способный организатор.
 - в) средние организаторские способности.
 - г) плохой организатор.
6. Решительность.
 - а) быстрый и точный.
 - б) основательный, осмотрительный и осторожный.
 - в) быстрый, но часто делает ошибки.
 - г) сомневающийся и боязливый.
7. Упорство.
 - а) целеустремленный, не пасует перед трудностями.
 - б) предпринимает постоянные усилия.
 - в) средний уровень упорства и решимости.
 - г) почти никакого упорства.

Тест 9
Умеете ли вы слушать?

1. Стараетесь ли вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда тема (или собеседник) неинтересны вам?
2. Раздражают ли вас манеры вашего партнера по общению?
3. Может ли неудачное его выражение спровоцировать вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли вступать в разговор с неизвестным или мало знакомым вам человеком?
5. Имеете ли привычку перебивать говорящего?
6. Делаете ли вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняете ли тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?
8. Меняете ли тему разговора, если он коснулся неприятной для вас темы?
9. Поправляете ли человека, если в его речи встречаются неправильно произнесённые слова, названия, вульгаризмы?
10. Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем вы говорите?

Оценка ответов:

1. почти всегда – 2 балла.
2. в большинстве случаев – 4 балла.
3. иногда – 6 баллов.
4. редко – 8 баллов.
5. почти никогда – 10 баллов.

Тест 10
Решительны ли вы?

Решение вопроса о конкретном назначении того или иного работника на определенную должность всегда предполагает индивидуальный подход. Например, такой важный показатель для линейных руководителей, как решительность, может существенно колебаться как у мужчин, так и у женщин. Ниже приводится тест, позволяющий в общих чертах определить степень проявления этого качества. Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных вам?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать своё мнение публично, даже если оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения вам не нравится – вы бы написали иначе. Станете ли вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашим мнением?
9. Если увидите в витрине вещь, которая вам очень понравится, купите ли ее, даже если она не так уж необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?

Определите число набранных очков по таблице, общая сумма очков будет характеризовать степень вашей решительности.

Вопрос	«Да»	«Нет»
1	3	0
2	4	0
3	3	0
4	2	0
5	0	4
6	2	0
7	3	0
8	2	0
9	0	2
10	0	3
11	1	0
12	3	0

Какая профессия вас интересует?

Мир профессий велик. Одни специальности притягивают романтикой, другие хорошим заработком. В одних лучше раскрывается интеллектуальный потенциал человека, другие содержат возможность разнообразных форм общения, в-третьих более важными являются волевые качества. Но достижения в любой профессии возможны при достаточном развитии интеллекта, общительности и волевых способностей человека. Одарённый, активный и творческий человек найдет себя в любом деле.

Выявление профессиональных интересов, указывающих на соответствующие склонности, можно проводить на основе использования дифференциально-диагностического вопросника (ДДО), предложенного Е.А. Климовым.

Для изучения профессиональной направленности учащихся предлагается 20 вопросов, позволяющих классифицировать виды трудовой деятельности. При этом отвечать нужно на каждый вопрос и каждый раз делать выбор из двух возможных ответов («а» или «б»). В листе ответов, представляющем собой таблицу, в которой по горизонтали поставлены цифры, обозначающие тот или иной тип профессии, предпочитаемый вариант отмечается знаком «+», а отвергаемый «-». Ниже приводится опросник интересов.

Дифференциально-диагностический опросник интересов (ДДО)

1а. Ухаживать за животными.	1б. Обслуживать машины, приборы.
2а. Помогать больным людям, лечить их.	2б. Составлять таблицы, схемы, программы вычислительных машин.
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, пластинок.	3б. Следить за состоянием, развитием растений.
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу).	4б. Доводить материалы до потребителя (рекламировать, продавать).
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи.	5б. Обсуждать художественные книги или пьесы, концерты.

6а. Выращивать молодняк (или животных какой-либо породы).	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких либо действий.
7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты).	7б. Управлять каким-либо грузовым средством (подъемным или транспортным).
8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии).	8б. Художественно оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов).
9а. Ремонтить вещи, изделия (одежду, технику).	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках.
10а. Лечить животных.	10б. Заниматься вычислениями, расчёты.
11а. Выводить новые сорта растений.	11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий, машин, дома.
12а. Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, поощрять.	12б. Разбираться в чертежах, схемах (проверять, уточнять их).
13а. Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности.	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов.
14а. Обслуживать, налаживать медприборы, аппараты.	14б. Оказывать людям медпомощь при ранениях, ушибах, ожогах.
15а. Составлять точные описания, отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях.	15б. Художественно описывать, комментировать события (наблюдаемые или представляемые).
16а. Делать лабораторные анализы в больнице.	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение.
17а. Красить или расписывать стены помещений.	17б. Осуществлять монтаж здания или сборку машин.

18а. Организовывать культ-походы сверстников или младших классов в театры, музеи, на экскурсии, в турпоходы.	18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах.
19а. Изготавливать по чертежам детали изделий, машины, одежду, строить здания.	19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты.
20а. Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сада.	20б. Работать на клавишных машинах (пишущей, телетайпе).

Тест 12

Умеете ли вы себя контролировать?

Часто на успех в переговорах отрицательно влияет неспособность контролировать себя в общении. Это более свойственно тем людям, которые кредо своей жизни считают искренность и прямолинейность. Степень коммуникативного контроля можно определить с помощью несложного теста.

Подчеркните «да», если вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям. *Да Нет*
2. Я бы, пожалуй, мог при случае свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих. *Да Нет*
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер. *Да Нет*
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю более глубоко, чем это есть на самом деле. *Да Нет*
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания. *Да Нет*
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми часто веду себя совершенно по-разному. *Да Нет*
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден. *Да Нет*
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, стараюсь вести себя в соответствии с их ожиданиями. *Да Нет*
9. Я могу быть дружелюбным с теми, которых не выношу. *Да Нет*
10. Я всегда такой, каким кажусь. *Да Нет*

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы и за ответ «да» на все остальные.

Тест 13

Тест на морально-психологический климат в коллективе.

1. То, чем я занимаюсь на работе, интересует меня:
а) да – 2, б) отчасти – 1, в) нет – 0.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
а) да – 2, б) отчасти – 1, в) нет – 0.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
а) да – 2, б) не со всеми – 1, в) нет – 0.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее чем высокий заработок:
а) да – 2, б) не всегда – 1, в) нет – 0.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
а) да – 2, б) отчасти – 1, в) нет – 0.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность познавать что-то новое:
а) да – 2, б) время от времени – 1, в) нет – 0.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
а) да – 2, б) не уверен – 1, в) нет – 0.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
а) да – 2, б) что-то среднее – 1, в) нет – 0.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на нас работу:
а) да – 2, б) среднее – 1, в) нет – 0.
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:
а) да – 2, б) редко – 1, в) нет – 0.
11. Работу, которую я делаю, может выполнить человек с более низкой квалификацией:
а) да – 2, б) нечто среднее – 1, в) нет – 0.
12. Процесс работы не доставляет мне удовольствия:
а) да – 2, б) время от времени – 1, в) нет – 0.
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:
а) да – 2, б) не совсем – 1, в) нет – 0.
14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:
а) да – 2, б) иногда – 1, в) нет – 0.

15. Меня редко поощряют за работу:
а) да – 2, б) иногда – 1, в) нет – 0.
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:
а) да – 2, б) может быть – 1, в) нет – 0.
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:
а) да – 2, б) иногда – 1, в) нет – 0.
18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:
а) да – 2, б) не совсем – 1, в) нет – 0.

Тест 14

Выявление экстраверсии-интроверсии, а также типов темперамента личности работника может осуществляться на основе использования адаптированного варианта опросника Г. Айзенка.

На каждый предлагаемый ниже вопрос следует быстро ответить «да» или «нет».

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2. Часто ли чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Считаете ли себя человеком безобидным?
4. Очень ли трудно вам отказываться от своих намерений?
5. Вы обдумываете свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что вам это не выгодно?
7. Часто у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Вообще, вы действуете и говорите быстро, не задерживаясь для обдумывания?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы «несчастный» человек, хотя никакой серьёзной причины для этого не было?
10. Верно ли, что вы почти на все могли бы решиться, если дело пошло на спор?
11. Вы смущаетесь, когда хотите завязать разговор с симпатичным (ной) незнакомцем (кой)?
12. Бывает ли когда-нибудь, что разозлившись, вы выходите из себя?

13. Часто ли бывает, что вы действуете под влиянием минуты?
14. Часто ли вас терзают мысли о том, что чего-либо не следовало делать или говорить?
15. Предпочитаете ли книги встречам с людьми?
16. Верно ли, что вас довольно легко задеть?
17. Вы любите часто бывать в компании?
18. Бывают ли такие мысли, о которых неудобно рассказать друзьям?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии так, что всё горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли иметь поменьше приятелей, но зато особенно близких?
21. Вы много мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете тем же?
23. Часто ли вас терзает чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и вовсе повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают натянуты до предела?
27. Вы слывете за человека веселого и живого?
28. После того, как дело сделано, часто ли мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Вы обычно чувствуете себя спокойным, когда находитесь в компании?
30. Бывает ли, что вы передаёте слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если хотите узнать о чем-нибудь, то предпочитаете прочитать об этом в книге, чем спросить у друзей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли работа, которая требует пристального внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Если бы знали, что некогда сказанное вами не будет раскрыто, всегда бы высказывались в духе общепринятого?
37. Вам неприятно бывать в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Вы раздражительны?
39. Вам нравится работа, которая требует быстроты действий?

40. Верно ли, что вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя всё кончилось благополучно?
41. Вы медлительны и неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Любите поговорить настолько, что никогда не упустите удобный случай побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали себя несчастным, если бы долго не могли видеться со своими знакомыми?
47. Можете ли назвать себя нервным человеком?
48. Среди людей, которых знаете, есть такие, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли сказать, что вы уверенный в себе человек?
50. Обидитесь ли, если покритиковать ваши недостатки или недостатки вашей работы?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Вам не трудно внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Вы беспокоитесь о своем здоровье?
56. Любите подшучивать над другими?
57. Страдаете ли от бессонницы?

Тест 15 Направленность личности.

На каждый пункт анкеты возможны три ответа, обозначенные буквами а, б, в. Предлагается выбрать тот, который наиболее точно выражает точку зрения опрашиваемого. Соответствующая буква вписывается в лист для ответов в скобках против номера вопроса в столбике «больше всего». Затем выбирается наименее ценный или менее всего соответствующий правде пункт и обозначающая его буква вписывается против номера вопроса, но уже в рубрике «меньше всего». Для заполнения анкеты используют две буквы, оставшийся ответ не записывают.

Изучение направленности личности работников (с их согласия) может проводиться как в группах повышения квалификации, так и непосредственно на производстве (например, в кадровой службе предприятия) при подборе или зачислении кандидатов в резерв для выдвижения. Предлагаемая работнику анкета заполняется им самостоятельно в присутствии инструктора (специалиста кадровой службы):

1. *Наибольшее удовлетворение я получаю от:*
 - а. Одобрения моей работы.
 - б. Сознания того, что она сделана хорошо,
 - в. Сознания того, что меня окружают друзья.
2. *Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я бы хотел быть:*
 - а. Тренером, который разрабатывает тактику игры.
 - б. Известным игроком.
 - в. Капитаном команды.
3. *По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:*
 - а. Проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход.
 - б. Вызывает интерес к предмету так, что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания в этом предмете.
 - в. Создает в коллективе такую обстановку, при которой никто не боится высказывать свое мнение.
4. *Мне нравится, когда люди:*
 - а. Радуются выполненной работе.
 - б. С удовольствием трудятся в коллективе.
 - в. Стремятся выполнить свои задания.
5. *Я хотел бы, чтобы мои друзья были:*
 - а. Отзывчивы и помогали людям.
 - б. Верны и преданы мне.
 - в. Умными и интересными людьми.
6. *Лучшими друзьями я считаю тех:*
 - а. С кем складываются хорошие отношения.
 - б. Кто может многого достичь в жизни.
 - в. На кого всегда можно положиться.
7. *Больше всего я не люблю:*
 - а. Когда у меня что-то не получается.
 - б. Когда портятся отношения с товарищами.
 - в. Когда меня критикуют.

8. *По-моему, хуже всего, когда педагог:*
 - а. Не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними.
 - б. Вызывает дух соперничества в коллективе.
 - в. Недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
9. *В детстве мне больше всего нравилось:*
 - а. Проводить время с друзьями.
 - б. Ощущение выполненных дел.
 - в. Когда меня за что-нибудь хвалили.
10. *Я хотел быть похожим на тех, кто:*
 - а. Добился успеха в жизни.
 - б. По-настоящему увлечен своим делом.
 - в. Отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. *В первую очередь система образования должна:*
 - а. Научить решать задачи, которые ставит жизнь.
 - б. Развивать индивидуальные способности учащихся.
 - в. Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. *Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я бы использовал его:*
 - а. Для общения с друзьями.
 - б. Для отдыха и развлечений.
 - в. Для своих любимых дел и самообразования.
13. *Наибольших успехов я добиваюсь, когда:*
 - а. Тржусь с людьми, которые мне симпатичны.
 - б. У меня интересная работа.
 - в. Мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. *Я люблю, когда:*
 - а. Другие меня ценят.
 - б. Испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы.
 - в. Приятно провожу время с друзьями.
15. *Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:*
 - а. Рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и т.д., в котором мне довелось принимать участие.
 - б. Написали о моей деятельности.
 - в. Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. *Я делаю наибольшие успехи в обучении, если преподаватель:*
 - а. Имеет ко мне индивидуальный подход.

- б. Сумеет вызвать у меня интерес к предмету.
 - в. Устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем.
17. *Для меня нет ничего хуже, чем:*
- а. Оскорбление личного достоинства.
 - б. Неудача при выполнении важного дела.
 - в. Потеря друзей.
18. *Больше всего я ценю:*
- а. Успех.
 - б. Возможность хорошей совместной работы.
 - в. Здравый практический ум и смекалку.
19. *Я не люблю людей, которые:*
- а. Считают себя хуже других.
 - б. Часто ссорятся и конфликтуют.
 - в. Возражают против всего нового.
20. *Приятно, когда:*
- а. Работаете над важным для всех делом.
 - б. Имеете много друзей.
 - в. Вызываете восхищение и всем нравитесь.
21. *По моему мнению, руководитель прежде всего должен быть:*
- а. Доступным для всех.
 - б. Авторитетным.
 - в. Требовательным.
22. *В свободное время я прочитал бы книги:*
- а. О том, как заводить друзей и поддерживать хорошие взаимоотношения с людьми.
 - б. О жизни знаменитых людей.
 - в. О последних достижениях науки и техники.
23. *Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:*
- а. Дирижёром.
 - б. Композитором.
 - в. Солистом.
24. *Мне бы хотелось:*
- а. Придумать интересный конкурс.
 - б. Победить в конкурсе.
 - в. Организовать конкурс и руководить им.
25. *Для меня важно знать:*
- а. Что я хочу сделать.
 - б. Как достичь цели.
 - в. Как организовать людей для достижения цели.

26. *Человек должен стремиться к тому, чтобы:*
- Другие были им довольны.
 - Прежде всего выполнить свою задачу.
 - Его не нужно было упрекать за выполненную работу.
27. *Лучше всего я отдыхаю в свободное время:*
- В общении с друзьями.
 - Просматривая развлекательные фильмы.
 - Занимаясь своим любимым делом.

Тест 16

Есть ли у вас логическое мышление?

1. *Шарадоиды.* Просто отгадывайте задуманные нами слова.
- Его построил Джек, а в нем был чулан, а в чуланемышь и т.д. + то, что на стене висит, светит, но не греет = палка и две струны «для хозяина страны». – 5 очков.
 - Он состоит из наиболее быстрых и горячих молекул жидкости + внезапный сильный вдох с характерным звуком = благодаря ему женщины могут быть и блондинками, и брюнетками, а мужчины перестают быть лысыми. – 5 очков.
 - Возглас жеманной женщины, когда она видит или слышит что-то неприятное + любимое слово представителей теневой экономики = это конец не только комедии, но и любого действия. – 3 очка.
 - Денежная единица, которой расплачивались за выпивку мушкетеры + то, что Безенчук, с его слов, делал хорошо, а «Нимфа» – плохо = куча или кучка воды исчезающая к весне. – 4 очка.
 - Состояние, когда намного больше, чем «тридцать шесть и шесть» + поведение большинства млекопитающих перед занятием сексом = в тюрьме – это феня и на ней ботают, на флоте из-за него путают ударения. – 5 очков.
2. *Задача, противоположная шарадоидам:* если там нужно было прибавлять, то здесь нужно отнимать. Начнем сразу с примера, и дальше вы все поймете сами. Например, из слова «град» после изъятия буквы «р» получается «гад», а из слова «весна» после удаления буквы «с» получается «вена». Ваша задача установить слова, получающиеся после «обрезания».

- А) Неизбираемый глава государства – Р = священнослужитель, ставший таковым после пострижки. – 4 очка.
- Б) Рабочее место неизбираемого главы государства – Р = характеристика не только акустическая и цветовая, но и «этикетная». – 5 очков.
- В) Холодное жидкое первое блюдо, в котором много всего намешано – О = часть хлеба, меньше которой не бывает. – 4 очка.
- Г) Медицинское средство, которым залепливают – Л = духовный наставник, которому на телевидении теперь предоставляют слово. – 4 очка.
- Д) Пластинчатое кондитерское изделие – Л = птица, о чьей свадьбе даже был снят музыкальный фильм. – 3 очка.

3. *Логическая задачка.*

Гай и Дэви одного возраста. Гай старше Леви, который, в свою очередь, старше Тома. Дик старше Тома, но младше Гая и Леви. Дэви младше Гарри. Как расположить мальчиков по старшинству? – 6 очков.

4. *Логическая задачка.*

Если в 12 часов ночи идет дождь, то можно ли ожидать, что через 72 часа будет солнечная погода? – 2 очка.

Тест 17

Есть ли у вас чувство юмора?

Попробуйте отгадать или придумать концовку анекдота.

1. Врач рекомендует:
 - Если вы не можете уснуть, выпейте фужер коньяку. Если это не поможет, выпейте еще один, а через пять минут еще один.
 - А если и это не поможет?
 - Тогда... (8 очков)
2. Миссис Смит сопровождает мужа на охоте в Африке. Она выхватывает у мужа ружье и целится в бросившегося на неё носорога.
 - «Стреляй же, стреляй!» – кричит перепуганный муж.
 - «Хорошо» – говорит жена, – «но ты должен обещать мне, что не будешь...» (5 очков)
3. Молитва девушки: «О пресвятая дева Мария, совершившая зачатие без греха, помоги мне совершить...» (5 очков)

4. Пастор обращается к верующим с проповедью:
- Алкоголь это ваш враг номер один! Напьетесь, поругаетесь с женой, схватите револьвер и спьяну... (8 очков)
5. Доктор, мне каждый день снится кошмарный сон – я толкаю дверь изо всех сил, а она не открывается.
- А на ней что-нибудь написано?
 - Да! ... (7 очков)
6. Я удивляюсь, как это жёны точно помнят день бракосочетания, а мужа, как правило, все время забывают его.
- Ты помнишь тот день, когда поймал свою первую большую рыбу?
 - Ну, конечно!
 - Вот видишь, а рыба ... (8 очков)
7. - «Выезжаем на правительственную трассу!» – шепчет шофер генеральской машины, обращаясь к адъютанту генерала, сидящему с ним рядом.
- «Выезжаем на правительственную трассу!» – шепчет адъютант, повернувшись к генералу, сидящему за ним.
 - «Выезжаем на правительственную трассу!» – шепчет генерал генеральше, сидящей рядом с ним.
 - «Почему шепотом?» – шепчет генеральша генералу.
 - «Почему шепотом?» – шепчет генерал адъютанту.
 - «Почему шепотом?» – шепчет адъютант шоферу.
 - ... (8 очков)
8. - Если вы желаете, суд предоставит вам адвоката.
- Благодарю, но лучше бы... (7 очков)
9. - Вы знаете, Степан перед смертью завещал все свое состояние детскому приюту – такое бескорыстие.
- И что же он им оставил?
 - ... (7 очков)
10. Дедушка пришел навестить своих внуков. Один из них сидел и читал книжку по авиации.
- Кем ты хочешь стать, когда будешь взрослым, внучек?
 - Летчиком.
 - Ну, а ты кем хочешь стать? – спросил дед у другого внука. Мальчик оторвал взгляд от последнего номера «Пентхауса» и произнес: «...» (7 очков)
11. Приходит новый русский в магазин и спрашивает у продавщицы:
- По чем у вас те яблочки?

- По 18 рублей.
- Дайте мне 10 кг и каждое в отдельности заверните.
- Но мы так не делаем, и это будет дороже стоить.
- Я заплачу. А что это там у вас еще?
- Апельсины по 26 рублей.
- Взвесьте мне 10 кг и заверните каждый отдельно.
- Но это же будет дороже!
- Ничего, я заплачу. А чего это там у вас еще?
- Изюм, но ... (8 очков)

Тест 18

Есть ли у вас ассоциативное мышление?

Хорошо известные выражения благодаря словарю Ожегова изложены у нас столь научным языком, что опознание их становится нелегкой, но увлекательной задачей.

1.

- а) Пословица о том, что хищному животному, родственному собаке, бессмысленно давать есть, так как он, несмотря ни на что, направляет свой взгляд на множество деревьев, растущих на большом пространстве. – 3 очка.
- б) Народный закон, согласно которому нельзя совершать поступательное движение в адский огонь раньше мужчины по отношению к своим детям. – 5 очков.
- в) Еще один закон, в котором утверждается, что одна из основных объективных форм (наряду с пространством) существования бесконечно развивающейся материи продается или покупается по более высокой цене, чем драгоценный металл жёлтого цвета, употребляющийся как мерило ценностей. – 5 очков.
- г) Утверждение о том, что то, что имеется, будет измельчено, и получится порошок какого-нибудь измельченного вещества. – 3 очка.
- д) Наблюдение, в котором говорится о том, что чтобы ни проникло вам в полость между верхней и нижней челюстями, имеющую отверстие в нижней части лица, принесет пользу. – 5 очков.

2. (Название популярных книг).

- а) Перемещение в неизвестном направлении потоком воздуха. – 5 очков.
- б) Позднее время, неоднократно проведённое в небольшой усадьбе рядом с населённым пунктом. – 5 очков.
- в) Высшее животное, приспособленное для жизни в разных средах (воздух и вода). – 5 очков.
- г) Неприятный сон вне помещения возле деревьев (вязов). – 5 очков.

3.

- а) Народное правило общежития с представителями домашнего скота, где говорится, что испытывать боязнь к самке крупного рогатого скота нужно с лицевой стороны, а к крупному домашнему однокопытному животному – с тыльной стороны. – 4 очка.
- б) Поговорка, согласно которой, тогда в целом все как следует, когда оно вполне удовлетворительно приходит к концу. – 3 очка.
- в) Народная примета, в которой утверждается, что каждой без исключения дочери тех же родителей, что и вы, нужно преподнести в подарок по одному кольцу, продаваемому в мочку уха для украшения. – 3 очка.
- г) Наблюдение, где сообщается, что любая небольшая болотная птица с длинными ногами выражает похвалу своему топкому месту со стоячей водой. – 3 очка.
- д) Утверждение о том, что объект деятельности испытывает боязнь по отношению к квалифицированному работнику в какой-нибудь производственной области. – 5 очков.

4.

- а) Песня, в которой сын просит остановить поезд, чтобы он сообщил матери о том, что он стал намного хуже, чем был. – 5 очков.
- б) Песня, в которой мужчина обзывает женщину плохим инфекционным словом за то, что она неоднократно отвергла его склонения к сексу. – 3 очка.
- в) Песня, в которой мужчина не находит плохих слов, чтобы обидеть свою девушку за то, что он ей делал подарки и сходил из-за неё с ума. – 5 очков.

- г) Песня, в которой женщина находит-таки слово, чтобы обзвать плохим инфекционным словом музыкальный инструмент, по-видимому, за то, что сама на нем играть не умеет. – 5 очков.
 - д) Песня, в которой женщина никак не может остановиться, да ещё обращается к своему и так молчащему партнёру, чтобы он не мешал ей допеть до конца. – 5 очков.
- 5.
- а) Пословица о невозможности сжатия костными образованиями головы одного из суставов верхней конечности. – 3 очка.
 - б) Выражение, сообщающее о наличии в спокойной неглубокой яме на дне водоема злых сверхъестественных существ. – 5 очков.
 - в) Фраза о бесполезности поисков в светлое время суток с помощью пламени. – 5 очков.
 - г) Поговорка об особенных людях, для которых делается исключение в законодательстве. – 5 очков.
 - д) Пословица о невозможности исключить из вокально-инструментального произведения единицы речи. – 5 очков.
- 6.
- а) Народная фраза, утверждающая презумпцию невиновности. – 3 очка.
 - б) Изменение кинетической энергии в процессе деятельности не эквивалентно хищнику и не способно переместиться в направлении мест его обитания. – 5 очков.
 - в) Несмотря на частое упоминание названия восточного лакомства невозможно добиться соответствующей реакции вкусовых сосочков во рту. – 3 очка.
 - г) При вступлении индивидуума с растительностью на лице в завершающую жизненную стадию существует опасность проникновения в часть его скелета потусторонних злых сил. – 3 очка.
 - д) Не стоит винить полированную поверхность оксида кремния в случае асимметричности передней части головы. – 5 очков.
7. «Ходячие» выражения.
- а) Спокойствие и только спокойствие для каждого отдельно взятого сельскохозяйственного домика, в отличие от больших архитектурных шедевров. – 5 очков.
 - б) В одной из частей света можно наблюдать передвигающуюся без определенной цели галлюцинацию, причем не простую, а партийную. – 5 очков.

- в) Нечто, существующее с давнего времени, благодаря склерозу может казаться только что созданным. – 3 очка.
- г) Вы вслух произносите имя тех, к кому принадлежите и Вы, – прислушайтесь, и у Вас появится чувство самоуважения. – 5 очков.
- д) Люди, добившиеся полного поражения своих врагов, находятся после этого вне компетенции органа юстиции. – 5 очков.

8. Цитаты из песен и книг.

- а) Бесплезно, безуспешно женщина, достигшая старости, рассчитывает на появление лица мужского пола к своим родителям в жилое помещение. – 5 очков.
- б) А спустя некоторое время воспользовалось цивилизованным средством связи крупное хищное млекопитающее с длинной шерстью и толстыми ногами и приступило к изданию громких звуков. – 5 очков.
- в) Двигается молодое крупное жвачное парнокопытное животное семейства полорогих, двигается колеблясь, делая вдох и происходящий за ним выдох на движении в каком-нибудь направлении. – 5 очков.
- г) Протяжный звук, издаваемый при сильной боли, страдании, служащий для обозначения предмета речи, ассоциируется со стихотворным и музыкальным произведением, предназначенным для исполнения голосом. – 5 очков.

9.

- а) Пословица о том, что намного быстрее словесно повествовать о вымышленных лицах и событиях с участием волшебных, фантастических сил, чем заниматься каким-либо видом деятельности. – 3 очка.
- б) Народное выражение о другом виде литературного творчества, в частности, о кратких иносказательных, нравоучительных рассказах или стихотворениях, которыми невозможно утолить чувство голода. – 4 очка.
- в) Трагическое народное наблюдение, согласно которому несчастье обычно передвигается сериями. – 3 очка.
- г) Выражение, в котором говорится, что ссора, сопровождаемая взаимными побоями, не может обойтись без звуков, слившихся в громкое и нестройное звучание. – 5 очков.

- д) Если религиозно-мистическое верховное существо вас не разоблачит, то и парнокопытное млекопитающее женского рода с крупным телом и короткими ногами не станет употреблять вас в пищу. – 3 очка.
- 10.
- а) Поговорка о странной связи произрастающего на участке земли под овощами кустарника семейства жимолостевых с братом отца (или матери) из столицы одной из бывших республик СССР. – 3 очка.
- б) Пословица, в которой утверждается, что в группе живущих вместе родственников всё равно найдётся хотя бы один человек, некрасивый до безобразия. – 3 очка.
- в) Выражение о том, что в принадлежащую другим церковно-хозяйственную организацию не приходят с принадлежащим тебе сводом правил, устанавливающим порядок деятельности чего-либо. – 3 очка.
- г) Утверждение, согласно которому во всех местах, в которых мы отсутствуем, всегда вполне удовлетворительно и как следует организована жизнь. – 5 очков.
- д) Народное умозаключение, доказывающее, что несмотря на то, что старая русская мера веса, равная 4,26 грамма, невелика, но она продаётся или покупается по очень высокой цене. – 3 очка.
- 11.
- а) Жалостливая песня мужчины, громко сетующего на неприятные физические и душевные ощущения, возникающие при умирании чувства взаимной симпатии. – 7 очков.
- б) Жалостливая песня мужчины, готового прийти к женщине, если она позовет, и поехать мозгами, если пошлёт, дальше в ней обсасываются остальные варианты типа «любит, не любит, к сердцу прижмёт» и т.д. – 5 очков.
- в) Рыдательная песня обкурившегося дамскими сигаретами “дон Жуана”, который предпочел платонической любви плотскую и при этом ещё пытается объяснить свой поступок предмету поклонения. – 7 очков.
- г) Надрывная песня мужчины-фетишиста, забывшего, кто в семье должен быть главой семьи, и выполнявшего в доме все виды исконно женских работ, как то: шить, штопать и т.д. За что и поплатился. Она его бросила, а он сокрушается. – 10 очков.

- д) Зато женщины у нас гордые и самолюбивые. Чего стоит только песня, в которой женщина примерно 45-летнего возраста, наплевав на мужчин, общается исключительно с природной стихией. – 7 очков.

12.

- а) Песня, предупреждающая руководящие армейские чины о снайперской засаде. – 5 очков.
б) Песня, в которой исполнительница заявляет о желании попасть в популярную телепередачу. – 5 очков.
в) Песня о постепенной адаптации и акклиматизации. – 7 очков.

Тест 19

Имеете ли вы навыки абстрактного мышления?

Перевёртыши.

Мы вам перевёртыш в качестве примера, а вы сразу вспоминаете правила игры. «Канализация части района». Вот что мы сделали из грандиозного лозунга «Электрификация всей страны». Сегодня вы снова будете восстанавливать строки из известных песен.

1.

- а) Умирает у молдавских Кодр
Ведьма болота Лучика.
б) Наполнилась со мной луна ...
Как тебе множество минут поумирать!
в) Вам безразлично, кто я здоров да собой,
Вам безразлично, кто вы здоровы да нами.
г) Из институтской двери видно солнце,
Мгновенно является перемена.
д) Плохие пареньки, случайные враги,
Отталкивающие затылки, дымки грустных ушей ...

2.

- а) Вам танец разрушать и умирать мешает,
Он, как враг, и гонит, и плурует...
б) Танцу я да промолчу: «После прощания!
Танец да встретится без меня! »
в) Ой, тропинки... Грязь и солнечно,
Жаркости, спокойствия и лесной кустарник.
г) Над хвостом парохода ни о ком играет
Оранжевое болото тундры.

- д) Когда я, улыбаясь, вхожу в хижину,
Когда мне да в грустность хмуренькая ночка...
- 3.
- а) Плыла армия под водой, плыла вблизи,
Плыл над белым флажком рядовой дивизии
- б) Октябрята-принужденцы!
Вы слабы их изменчивой ненавистью.
- в) Всегда молчат генералы.
Волнуясь, взрослые бодрствуют.
- г) Могут ли французы мира?
Ответят они громкости
Под узостью газонов и садов,
И дубам, и секвойям.
- д) Да, можно веселиться,
Часть смерти позади,
Часть смерти позади –
Разуверься да не надейся.
- 4.
- а) Анклав хрупких диктатур рабских
Развалил вмиг крошечный Уругвай.
- б) Неоднократно из знойного летнего безвременья
Он в прерии забегал. Отсутствовала слабая
тепльнь.
- в) Ох, плохо вне волости капиталистической
помереть!
- г) Что без орала от вас выйдет, к оралу и родится.
- 5.
- а) Твой пароход назад ползет –
В демократии движенье ...
- б) Стою перед люком в светлице сухой.
- в) ...Мутная наша тьма,
Я прочту тебе
Слюною снегов за сухой дверью...
- г) Взята просьба ей с востока.
- д) На высоте карельских глин
Транжирьте стыдливое возмущенье.
- 6.
- а) Искусства девушек не кормят.

- б) Вам стихотворение рушить и дохнуть мешает.
 - в) И ты стоишь, ползешь на Ленинград...
 - г) Где мой белый пулемет?
Под Малой Тележной.
- 7.
- а) И на ихней улице нету пару пацанов.
 - б) Отмалчивалась пустыня серебряная
Липовыми грустными ушами...
 - в) Боцман, боцман, разрыдайтесь,
Хоть слеза-то – герб подводной лодки.
 - г) Видно в лесу только тишину –
Часть там бегаёт по ночам.
 - д) Кто их смерть? – Работа!
- 8.
- а) Забегаем втроем мы за бордюром.
 - б) Такой чукча тащится от медленной ходьбы?
 - в) Вечер грунтует грубой тенью
Крышу юного ларька.
 - г) Тут, что разделяясь молчат
Капли Реуга и Пруга, будет бордель ...
 - д) А под глыбами народовластия
Сотрут их фамилии.
- 9.
- а) Вниз мы, господа, некоторые вразброд!
Первый бой проходит!
 - б) Облачка под деревней сели,
У воды воняет ураганом.
 - в) Под горами и под впадинами
Бежал взвод назад.
 - г) Ой, брочка-москвичка,
Их стыдоба и уродина,
Пешеходногражданская брочка,
Часть из двух гусениц!
 - д) Змееныш, змееныш, уползи ниже земли,
А леса из глубин обнюхай.
- 10.
- а) Уши белые, уши тушащие,
Уши равнодушные и ужасные.

- б) Постыленький я твой,
Оставь себя без меня...
 - в) Вредная твоя,
Лунывушка морская,
Когда, над чьими центрами
Попрощаешься без него?
 - г) Вас вечер встречает жарницей,
Вас штилем провожает озеро.
 - д) На сельской бахче танцует
Классический балет.
- 11.
- а) И к тундре от американских гор
Белый флот некоторых слабее.
 - б) Скользят брюхом жирафы по лунной орбите.
 - в) Темнит годик, темнит тусклый, темнит тощая
звезда.
 - г) Мир будет началом экономики этими целями.
 - д) А с основным, ужасная княгиня,
Кое-что плохо, кое-что плохо.
- 12.
- а) Ползут недоползучие змеи
На весенней близи розовой.
 - б) Девки, девки, то над нашими слабостями –
Луну к наводнению спровоцировать.
 - в) Эх-ма, пареньки! Эх, уродцы!
Ни в коем случае молчит о вас деревня!

Тест 20

Уровень информированности (кругозор).

Трудные вопросы.

- 1.
- а) Согласно народной мудрости, первая чаша вина – во здравие, вторая – во веселие, третья – в отраду, а четвёртая – во что? – 5 очков.
 - б) Находчивый старшина японских гончаров Номи-носукунэ предложил не хоронить вместе с членами царского рода их слуг. Чем он предложил их заменить? – 3 очка.

- в) Черепаха высовывает из панциря голову, 4 ноги и хвост. А какое существо высовывает из панциря голову и одну ногу? – 5 очков.
- г) Сталин как-то пригрозил Крупской, что в наказание за критику он отберет у нее этот почетный титул и передаст Елене Дмитриевне Стасовой. Какой это титул? – 5 очков.
- д) Чем, по мнению японцев, лучше всего заниматься на коне, в постели и в туалете? – 5 очков.
- 2.
- а) В американском шахматном журнале была опубликована заметка, в которой утверждалось, что Гарри Каспаров сильнее всех лишь в трех компонентах шахматной игры. Назовите эти три компонента. – 3 очка.
- б) В английском министерстве внутренних дел есть человек, должность которого называется очень по-русски «откупориватель бутылок». Какие бутылки он откупоривает? – 3 очка.
- в) Об этой профессии в Древнем Египте говорили, что она, образно говоря, «и опасна, и трудна». В Греции на неё не принимали, а выбирали из победителей Олимпийских игр: её представителям воздавали небывалые почести и называли гемеродромами. Слава одного из представителей этой профессии дошла до наших дней благодаря местечку Марафон. Что это за профессия? – 5 очков.
- г) В узелковом письме инков всё имело свое значение, в том числе и цвет шнурков, которые обозначали наиболее употребительные вещи. Например, шнур белого цвета обозначал серебро, желтого – золото... А что символизировал шнур светло-бурого цвета? – 5 очков.
- д) Как вы считаете, что делали с помощью самых древних штемпелей лидийцы в VII веке до нашей эры, если сегодня это может понадобиться – не работнику почты, а скорее её посетителю? – 5 очков.
- 3.
- а) Почему борцы сумо носят длинные волосы? – 3 очка.
- б) Различию между какими двумя напитками посвящена диссертация Менделеева? – 5 очков.

- в) Для чего использовался самый тонкий из сотен сортов бумаги, изготовлявшихся ремесленниками в средневековом Дамаске? – 5 очков.
- г) На рекламе какого заведения изображен выходящий из него Горбачёв без родимого пятна на лбу? – 3 очка.
- д) Какое строительство, предпринятое в 30-е годы, дало необыкновенный стимул археологическим открытиям в Москве? – 3 очка.
- 4.
- а) С помощью какой процедуры, предполагая, что грузоподъёмность помела не превышает 49,5 кг, средневековые судьи брались установить, ведьма эта женщина или нет? – 3 очка.
- б) Только в этом японском городке одна фирма выпускает товары с маркой «Made in USA», не боясь суда. Почему? – 5 очков.
- в) Как древние римляне называли группу рабов, принадлежавших одному человеку? – 5 очков.
- г) В числе предметов, экспортируемых из Китая, наряду с чаем, бумагой и фарфором указывается и это, именуемое «водой счастья». – 5 очков.
- д) Его составляют 4 зверя, 1 ракообразное, 1 паукообразное, 1 прибор, 1 женщина, 4 мужчин и несколько рыб. – 4 очка.
- 5.
- а) Как вы думаете, кого в средневековой Германии часто по ошибке принимали за иностранцев? – 5 очков.
- б) Он признал единственное свое поражение – в борьбе с тараканами – и перестал эту борьбу финансировать. О чем речь? – 5 очков.
- в) Для чего человек сознательно истребляет кузнечиков, совершенно для него безвредных? – 3 очка.
- г) Внимательный человек быстро вспомнит и скажет, правая или левая туфля упала с ноги Золушки? – 5 очков.
- д) От чего должна была отказаться в начале XX века телефонная барышня в Москве, чтобы не отвлекаться от работы? – 5 очков.
- 6.
- а) Создание телеграфной линии между Вашингтоном и Балтимором Сэмюэл Морзе начал со сбора пустых бутылок. Они будут использованы в качестве... – 4 очка.

- б) «Будь проклят, дьявольский листок!
Ты был всегда со мной жесток».
Оригинал этого короткого стихотворения Роберта Бернса сохранился до сия пор. Он написан на... – 3 очка.
- в) Что многие любят «расписать», некоторым нравится пускать, но никто не желает получить? – 5 очков.
- г) Однажды Солоухин сказал: «Раньше гусиными перьями писали вечные мысли, а теперь вечными перьями пишут...» – 5 очков.
- д) Олджер говорил, что это мы даем другим ведрами, а принимать для себя стараемся каплями. Что это? – 5 очков.
- 7.
- а) Как в Пруссии называют того, кого в России называют прусаком. – 3 очка.
- б) По данным социологов, 5% американцев предпочитают его обществу обществу жены, а 29% признались, что засыпают только с ним. О ком или о чём это? – 4 очка.
- в) Как назывался дождь, льющий круглые сутки почти шесть недель. Как? – 4 очка.
- г) Чем самец богомола подкармливает свою самку в трудное время начала беременности? – 5 очков.
- д) У нас это связано с Иисусом Христом, у арабов – с пророком Мухаммедом, а у японцев – с императором Дзимму-тэнно. – 5 очков.
- 8.
- а) Как вы думаете, какой бытовой прибор используют домохозяйки Гонолулу, чтобы мясо осьминога было нежнее? – 4 очка.
- б) Для чего японцы покупают магнитофонные кассеты с записью длинных рассказов о ста белых овцах? – 3 очка.
- в) Слово «чебурашка» не выдуманно Эдуардом Успенским. У Даля оно тоже обозначает детскую игрушку. Какую? – 4 очка.
- г) Четыре основных символа этой игры раньше символизировали копьё, знамя, щит и меч. Какая это игра? – 5 очков.
- д) Это единственное верное средство от тараканов было известно ещё русским крестьянам. – 4 очка.
- 9.
- а) В Окленде, штат Юта, два посетителя зашли в универсам незадолго до его закрытия. Они сняли одну кассу с основания и

спокойно понесли её к выходу сквозь толпу покупателей. Продавщицы были уверены, что кассу несут в ремонт. Но ошиблись и «джентльмены». В чем? – 5 очков.

- б) В Спрингфилде у одной молодой женщины грабитель вырвал из рук сумочку и скрылся в толпе. Полиция очень озабочена этим – ведь даже в случае поимки преступник не подлежит суду, и это очень затруднит подробные расследования, а они вполне возможны. Кто же вступил на тропу преступления? – 5 очков.
- в) Как известно, во многих странах перед вступлением в брак нередко заключаются брачные контракты, обязательные для выполнения будущими супругами. Невеста некоего Грэхэма Лоувелла потребовала, чтобы её будущий муж письменно заверил, что «никогда не будет заводить знакомств с дамами и девицами инопланетного происхождения». Чем невеста объяснила свой каприз? – 4 очка.
- г) В мире преступлений то и дело появляются новички – тихие, робкие, не обладающие наглостью профессиональных гангстеров. У них нет не только опыта, но зачастую обыкновенного револьвера. Недавно американский союз банковских служащих разослал всем банкам циркулярное письмо, рекомендуемое кассирам, как вести себя при нападении грабителей-дилетантов: «Многие из этих типов стремятся надуть Вас. Требуйте...» Что же должен требовать кассир у человека в маске? – 4 очка.
- д) Все знают о японской дисциплинированности. Ее демонстрирует история с ограблением в токийском банке. Он был ограблен без единого выстрела, причём, когда приехала полиция, все служащие банка спали. Как произошло ограбление? – 4 очка.

10.

- а) Что бросают в фонтан Треви в Риме правой рукой через левое плечо? – 3 очка.
- б) Китайская медицина тем и отличается от европейской, что лечит не болезни, а нечто иное. Что? – 3 очка.
- в) Какой парадоксальный результат был получен при использовании в земных условиях установки, предназначенной определить, есть ли жизнь на Марсе? – 5 очков.

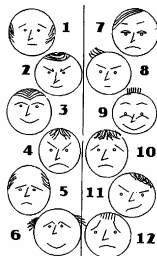
- г) Качество какого спортивного снаряда специально ухудшили, чтобы он не калечил зрителей на стадионе? – 3 очка.
- д) Этот самый молодой в истории главнокомандующий вооруженными силами Франции, впоследствии погибший мучительной смертью, плохо владел французским языком. – 5 очков.
- 11.
- а) Какое, отдающее криминалом, название в старину носили галеры, гребцами на которые обычно ссылали преступников? – 5 очков.
- б) Как назывались эти специальные белоснежные тоги, которые носили римские кандидаты на общественные должности? – 5 очков.
- в) Этот жанр китайской живописи с VII века н. э. стал ведущим. Его называли «шань-тшуй» – «горы и воды». Как он называется у нас? – 5 очков.
- г) Что придумал бегун Чарльз Шерилл, подражая кенгуру? – 5 очков.
- д) Как, согласно требованиям французского устава, надо отвечать на вопрос: «Каков состав жидкости гидравлического тормоза орудия калибром 75 мм?» – 4 очка.
- 12.
- а) Именно так называли на Руси прохождение таможи и истязание – одним и тем же словом. – 3 очка.
- б) Перед сеульской Олимпиадой власти запретили эту корейскую еду, и теперь в меню тамошних ресторанов ее называют «калорийное блюдо». О чём идет речь? – 5 очков.
- в) В XVIII веке российские девушки красили зубы в чёрный цвет, чтоб показать, что они богаты и могут покупать и есть много этого с детства. – 5 очков.
- г) Как называлась мелкая монета в Венеции XVI в., благодаря которой сейчас можно узнать последние городские новости? – 5 очков.

Тест 21

Понимаете ли вы язык мимики?

Один из способов обучиться понимать другого человека состоит в анализе мимики лиц, изображённых на рисунке. Перед вами 12

выражений лица, в которых художник закодировал 12 эмоциональных состояний человека. Попробуйте их расшифровать.



Тест 22

Небольшой тест проверки честолюбия.

Отвечайте на вопросы «да» или «нет», а потом проверьте свои результаты.

1. Иногда вы думаете, что ваша карьера, работа, вообще жизнь могли бы сложиться и получше.
2. Вы готовы работать вечерами и в выходные, только бы добиться цели.
3. После того, как одна цель достигнута, вы беретесь за следующую в вашем списке.
4. Вы стараетесь извлечь уроки из поражений и побед.
5. Если вам представится возможность выдвинуться, но при этом оттолкнуть конкурента, вы не задумываясь прыгнете на него.
6. Вы часто читаете или изучаете что-то интересное.
7. Вы согласны, что человек может добиться многого, если чего-то захочет, а потом подкрепит желание действием.
8. Вы согласитесь сменить работу, пусть даже потеряв набранный темп, на другую, более интересную вам.
9. В настоящее время вы прилагаете все усилия, чтобы выбиться вперед.
10. Вы считаете, что, в общем, люди скорее добьются успеха, если им нравится их работа.
11. Неудачи, которые вы испытали в прошлом, только укрепили ваше желание добиться успеха.
12. Вы считаете, что попасть на самый верх – восхитительная цель, достойная, чтобы за нее бороться.

13. Если вам предложат более высокую должность в другом городе или стране, вы согласитесь.
14. Вас воодушевляет возможность работать на себя, а не на другого человека.
15. Вы ищете, чем еще можно быть полезным шефу.
16. У вас есть список планов, которые вы хотите выполнить.
17. Вы постоянно что-то планируете, рассчитываете и экспериментируете, чтобы быстрее достичь своей цели.
18. Вы определили сроки достижения одной или нескольких своих целей.
19. Вы очень цените время и расстраиваетесь, если потратили (или думаете, что потратили) его зря.
20. Вы развешиваете по стенам и расставляете на столе карточки с вдохновляющими девизами и афоризмами, чтобы поддержать свое стремление к победе.

Засчитайте себе 5 баллов за каждое «да» и 0 баллов за каждое «нет». Затем сложите баллы и посмотрите на результат.

Тест 23

Прежде, чем просить повышения по службе, ответьте на вопросы теста.

Рано или поздно в голову каждого служащего приходит мысль о повышении. Готовность человека к повышению начальство оценивает по определенным показателям, таким как чувство ответственности, дисциплинированность, обязательность, сознательность, организаторские способности. Если вы считаете, что «созрели» для повышения, проверьте себя по нашему тесту. Отвечайте «верно» или «неверно».

1. На своей нынешней должности я доказал, что могу противостоять давлению.
2. Я часто беру работу домой, но у меня было бы еще больше времени для работы дома, если бы меня повысили.
3. Обычно я первый предлагаю взяться за решение проблемы.
4. Я стараюсь не встречаться с шефом, если не справился с задачей вовремя.
5. Я доказал, что могу приспосабливаться к меняющимся условиям.
6. Мне бывает трудно выполнять решения, с которыми я не согласен.

7. Я не всегда могу поручить работу другим, потому что у них может не хватить для нее квалификации.
8. Документы, которые я готовлю, всегда отлично оформлены и тщательно проработаны.
9. Я не уступлю, если знаю, что я прав.
10. Я доказал, что могу быстро принимать решения.
11. Подчиненным нравится работать со мной.
12. Я всегда готов помочь подчиненным в решении проблемы.
13. Я не верю в интриги на работе.
14. Я знаю, что коллеги меня уважают.
15. Я думаю, что внешний вид и манеры не имеют для продвижения по службе никакого значения.
16. Если две соперничающие группировки расходятся во мнениях, я обычно оказываюсь на стороне победителей.
17. Не важно, как называется должность, важно, какую платят зарплату.
18. Я не завожу знакомств в верхнем эшелоне нашей компании, потому что не хочу прыгать через голову своего шефа.
19. Я предпочту, чтобы меня уважали, а не любили.
20. Чем усердней я работаю, тем скорее добьюсь успеха.

Тест 24

Насколько вы целеустремленны?

Целеустремленность – это движущая сила, но она может стать опасной. Стремление добиться своего во что бы то ни стало может закончиться подорванным здоровьем и ущемлением прав других людей. Очень важно уметь сочетать стремление достичь поставленной цели с заботой о своем здоровье и пользе для окружающих. Чтобы разобраться, насколько сильна ваша целеустремленность, ответьте на вопросы теста. Отвечайте “да” или “нет”

1. Когда вы учились в школе или институте, ваши учителя или родители говорили вам, что ваши оценки могли быть выше, если бы вы больше старались.
2. Вы занимались общественной работой в школе или институте.
3. Вы работали вечерами или на каникулах.
4. Взявшись за кроссворд или какую-то задачу, вы сидите над ними, пока не решите.

5. Вы принимались за что-то, например, живопись, музыку, машинопись, иностранный язык и бросали, так как это требовало слишком больших усилий.
6. Если вам дают какое-то задание, то вы его правильно выполняете.
7. Для того, чтобы добиться поставленной цели, вы способны отказаться от каникул и большей части других развлечений на четыре года.
8. Вы рассчитали, как высоко вы подниметесь по служебной лестнице в течение следующих пяти лет.
9. Вы предпочитаете работу, где продвижение по службе зависит от возраста, а не от деловых качеств.
10. Если вы захотите купить дом, то вы согласитесь работать дополнительно по 20 часов в неделю неопределенное количество лет.
11. Вы обычно спите допоздна в выходные и во время отпуска.
12. Вы приходите на работу раньше всех в конторе, а уходите позже всех.
13. Если вы встречаете незнакомое слово, вы стараетесь узнать его значение.
14. Кто-нибудь говорил, что у вас непомерные амбиции, или что у вас есть идея-фикс?
15. Вы часто жалеете, что вам не хватает времени сделать всё, что вы хотите.

Тест 25

Есть ли у вас способности к руководству?

Хороший руководитель складывается из определенных качеств. Успех приходит к тому, кто умело сочетает особый стиль, профессионализм, отношение к работе, свои привычки и пристрастия. Наши вопросы помогут вам выяснить, годитесь ли вы в начальники. Ответьте откровенно на вопросы:

1. *Если вам нужно принять решение, как вы себя скорее всего поведете?*
 - а. Вы предпринимаете определенные действия, ни с кем не советуясь.
 - б. Вы полагаетесь на себя и готовы нести ответственность за последствия ваших решений.
 - в. Приняв решение, вы несколько дней мучаетесь сомнениями, правильно ли Вы поступили.

2. *Какой ответ вам ближе всего?*
 - а. Люди обычно понимают ваши указания.
 - б. Люди знают, что вы думаете о их работе.
 - в. Вы предпочитаете обсуждать проблему, а не делать вид, что её не существует.
 - г. Как бы заняты вы не были, вы всегда найдете время выслушать человека. Всегда можно рассчитывать на вашу помощь и поддержку.
3. *Как вы опишите свой стиль работать?*
 - а. Вы предпочитаете делать все самостоятельно, зная, что в этом случае все будет сделано как надо.
 - б. Вы доверяете другим сделать возможно большую часть работы.
4. *Что вы думаете о людях?*
 - а. Они хорошие работники, способны успешно справиться с заданием.
 - б. Они растащат все, что под руку попадет.
 - в. Строгий присмотр необходим, чтобы не допустить ошибки и небрежность в работе.
5. *Какое из высказываний лучше всего описывает вас?*
 - а. Вы хотите, чтобы вас любили.
 - б. Вам нравится работать с людьми.
 - в. Сложные творческие задания делают работу интереснее.
 - г. Вы предпочитаете получить четкие указания, как и что делать.
6. *Какое утверждение лучше всего характеризует вашу совместную работу с партнерами?*
 - а. Вы поощряете хорошую работу.
 - б. Вы редко помогаете другим, считая, что каждый должен сам справляться со своими обязанностями.
 - в. Если работа сделана плохо, вы распекаете виновных.
 - г. Вас считают суровым, но справедливым.
7. *Если вы расходитесь с кем-то во мнениях, как вы себя ведёте?*
 - а. Вы стараетесь избежать спора.
 - б. Вы стараетесь решить проблему, которая вызвала разногласия.
 - в. Вы сдаётесь, ведь поднимать шум не в ваших правилах.
 - г. Вы всегда настаиваете на своём.
8. *Если кто-то из сотрудников предлагает вам новый подход к решению старой проблемы, какой будет ваша первая реакция?*
 - а. Вы уверены, что раз проблема остается нерешенной уже давно, значит решения не существует.

- б. Вы отвергаете любые методы решения, кроме тех, что использовались раньше.
 - в. Охотно соглашаетесь, поскольку все новое означает шаг вперед.
 - г. Принимаете новую идею скептически, но не выносите окончательного суждения, так как хотите сравнить новый подход со старым способом решения проблемы.
9. *Опишите ваш обычный рабочий день.*
- а. Во сколько вы встаёте?
 - б. По какому маршруту вы едете на работу и с работы?
 - в. Когда звонит телефон, что вы первым делом говорите звонящему?
 - г. Что вы едите на завтрак?
10. *Как вы опишете свое отношение ко времени?*
- а. Работа сдается вовремя, но на себя времени не остается.
 - б. Вы много внимания уделяете мелочам.
 - в. Вы редко решаете, что нужно сделать сразу, а что потом, редко организуете своё время, редко передаёте другим часть своей работы.
 - г. Вы умудряетесь быть всегда занятым, ваш день заполнен встречами, переговорами и бумагами.

Тест 26

Готовы ли вы ко всяким неожиданностям?

Отвечайте «да» или «нет».

- 1. Всегда ли у вас есть с собой запасная ручка?
- 2. Отправляетесь ли вы путешествовать на велосипеде, если к нему не хватает запчастей?
- 3. У вас есть кошка?
- 4. Вы успели застраховаться?
- 5. Есть ли у вас дома аптечка?
- 6. Лучше ли иметь две специальности, чем одну?
- 7. Носите ли вы деньги в двух кошельках на случай, если один вдруг потеряется?
- 8. Считаете ли вы, что нужно каждый раз рисковать всем, чтобы чего-то добиться?
- 9. Всегда ли ваш холодильник полон?
- 10. Считаете ли вы, что всегда нужно иметь несколько друзей, чтобы не остаться одному?

11. Часто ли попадаете под дождь, не имея ни плаща, ни зонта?

А теперь по таблице суммируйте свои очки.

№ вопроса	Вариант ответа	
	Да	Нет
1	1	0
2	1	0
3	1	0
4	0	1
5	1	0
6	1	0
7	1	0
8	0	1
9	1	0
10	1	0
11	0	1

Тест 27

Экономны ли вы?

«Скупость дальше от бережливости, чем даже расточительство» (Ф. Ларошфуко).

Деловой человек, руководитель должен быть не скупым, а экономным. А вы экономны? Проверьте себя по тесту.

На вопросы теста нужно выбрать один вариант ответа (“а”, “б” или “в”).

1. Увидев в магазине нужную и не слишком дорогую вещь, купите ли вы ее?
 - а) обязательно.
 - б) посоветуюсь сначала с близкими.
 - в) загляну в домашний гроссбух и тогда решу.
2. Знаете ли вы хотя бы приблизительно о том, какую сумму тратит ваша семья ежемесячно на питание?
 - а) знаю точно до копейки.
 - б) приблизительно.
 - в) не проявляю интереса.
3. Какую сумму составляют ваши карманные деньги?
 - а) каждый день одинаковую.
 - б) она растет изо дня в день.
 - в) это зависит от времени, оставшегося до получения зарплаты.

4. *Всегда ли вы знаете, сколько у вас в кармане денег, не заглядывая в кошелек?*
 - а) всегда до копейки.
 - б) приблизительно.
 - в) никогда не считаю.
5. *Контролируете ли вы регулярно свои расходы?*
 - а) считаю это лишним.
 - б) ориентировочно.
 - в) никогда не считаю.
6. *Знаете ли вы, сколько денег потратили вчера?*
 - а) приблизительно.
 - б) долго подсчитывать.
 - в) знаю.

Тест 28

Ваш стиль руководства.

Уметь делегировать полномочия, уметь выступать – это составляющая стиля руководства. А как работаете вы? Это можно узнать с помощью теста.

На вопросы теста нужно выбрать один вариант ответа.

1. *Передача полномочий.*
 - а) сосредоточиваете у себя.
 - б) делите с сотрудниками.
 - в) передаете другим, но на контроль тратите времени больше, чем если бы выполняли сами.
2. *Установление ответственности.*
 - а) берете полностью на себя.
 - б) делите с подчиненными.
 - в) стараетесь возложить на подчиненных.
3. *Активность и инициативность.*
 - а) должны быть только от руководителя.
 - б) и от руководителя, и от подчиненных.
 - в) руководитель избегает её и ждет инициативу со стороны.
4. *Выработка решений по управлению коллективом.*
 - а) единолично.
 - б) вместе с подчиненными.
 - в) решение вопросов затягиваете, особенно сложных.

5. *Поведение при недостатке знаний.*
 - а) решаете сами вопросы, даже если слабо их знаете.
 - б) не скрываете своего незнания.
 - в) не стремитесь восполнить пробелы в знаниях.
6. *Позиция относительно самостоятельности подчиненных.*
 - а) навязываете им своё мнение.
 - б) заинтересованы в их самостоятельной работе.
 - в) подчиненные предоставлены сами себе.
7. *Преобладающие методы руководства.*
 - а) обычно приказываете, а не просите.
 - б) обращаетесь за советами и просьбами к подчиненным.
 - в) часто делаете выговоры и замечания подчиненным.
8. *Способ поддержания дисциплины.*
 - а) требуете формального ее соблюдения.
 - б) требуете беспрекословного подчинения.
 - в) не в состоянии контролировать.
9. *Осуществление контроля деятельности подчиненных.*
 - а) постоянно и жестко контролируете и вмешиваетесь.
 - б) контролируете регулярно, но не вмешиваетесь.
 - в) контролируете от случая к случаю.
10. *Характер требовательности к подчиненным.*
 - а) придираетесь.
 - б) требуете по принципу «давай-давай».
 - в) эпизодически предъявляете требования.
11. *Реакция на советы и возражения подчиненных.*
 - а) не считаетесь с их возражениями.
 - б) советуется регулярно.
 - в) не всегда имеете свое мнение, подчас подчиненные дают вам не только советы, но и указания, аргументируя их.
12. *Восприятие критики со стороны подчиненных.*
 - а) отрицательно относитесь к такой критике.
 - б) на критику не обижаетесь и стараетесь использовать ее для улучшения обстановки в коллективе.
 - в) критику выслушиваете, но ничего не меняете.

Тест 29

Какой вы руководитель?

Отвечать на каждый предлагаемый вопрос нужно «да» или «нет».

1. Трудно ли вам находить приемы руководства?

2. Долго ли сохраняется впечатление, что коллектив, которым вы раньше руководили, был лучше?
3. Стремитесь ли вы выработать универсальный стиль руководства, подходящий для большинства ситуаций?
4. Умеете ли вы безошибочно оценить личность своих подчиненных и прогнозировать их поступки?
5. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий в отношениях с подчиненными?
6. Считаете ли вы, что универсального стиля руководства нет и нужно сочетать различные стили в зависимости от ситуаций?
7. Считаете ли вы, что легче найти общий язык с руководством?
8. Хочется ли вам изменить стереотип руководства подчиненными в вашей организации?
9. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах подчиненных?
10. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в руководстве коллективом объективными неблагоприятными факторами?
11. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы с коллективом не хватает времени?
12. Считаете ли вы, что если бы имели возможность больше находиться на рабочих местах подчиненных, то эффективность вашего руководства повысилась бы?
13. Предоставляете ли вы наиболее активным членам коллектива больше самостоятельности в решении вопросов, чем пассивным?

А теперь подсчитайте сумму полученных очков.

№ вопроса	Вариант ответа	
	Да	Нет
1	0	1
2	0	1
3	0	2
4	2	0
5	1	0
6	1	0
7	0	2
8	1	0
9	1	0
10	0	2
11	0	1
12	0	2
13	2	0

Тест 30

Умеете ли вы проводить свободное время?

Отвечать нужно «да» или «нет».

№ вопроса	Вариант ответа	
	Да	Нет
1	1	0
2	0	1
3	0	1
4	1	0
5	1	0
6	1	0
7	1	0
8	1	0
9	1	0
10	1	0
11	0	1
12	1	0

1. Кажется ли вам отпуск слишком коротким?
2. Бывает ли так, что вам нечем себя занять?
3. Играя с приятелями, бывает ли так, что вы останавливаетесь, потому что вам стало скучно?
4. Когда вы с друзьями, кто инициатор всех игр, вы?
5. Любите ли просто бродить без цели?
6. Вы любите читать?
7. Вы что-нибудь коллекционируете?
8. Ведете ли вы дневник?
9. Любите ли вы решать кроссворды?
10. Считаете ли дождь в выходные дни катастрофой?
11. Если вы ждете кого-нибудь или чего-нибудь, умеете ли вы себя занять, чтобы не нервничать?

А теперь подсчитайте по таблице свои очки.

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ТЕСТОВ И ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Тест 1

1. Руководитель при комплектовании групп старается в каждую из них включать и мужчин, и женщин, причем примерно одинакового возраста, и они выбирают себе лидера и «секретаря» – того, кто фиксирует предметы в списке.
2. Через 60 секунд прекращается обсуждение в группах и он требует объяснения целесообразности выбранных предметов.
3. Состав списка вас интересует меньше всего, хотя он сможет указать на лидера-«тирана», который взял не информированностью и логикой, а грубо подавил всех остальных.
4. Одновременно следует наблюдать не более 2 – 3 групп.
5. Во время обсуждения в группах руководитель внимательно наблюдает за поведением тестируемых и фиксирует наиболее активных, настойчиво отстаивающих своё мнение (но не обязательно формального «лидера») и умеющих убедить остальных членов группы. Перед вами личность с задатками настоящего лидера!

Именно в этом и заключалась истинная цель теста.

Тест 2

- 2а) Рис. 6
2б) Рис. 5

Тест 3

Правильные ответы (каждый из них оценивается в 5 баллов):

1. – а; 2. – а; 3. – б; 4. – б; 5. – б; 6. – б; 7. – б; 8. – а; 9. – а; 10. – б.

- 40 – 50 баллов: если вы действительно набрали такую сумму, то, конечно же, сможете многого добиться в жизни.
- 21 – 39 баллов: в вас просматривается сила и решительность, и уж, конечно же, вы человек с характером.
- 20 и менее баллов: кажется, пришло время заняться собой. В противном случае вы скорее всего потеряете полное и безоговорочное поражение.

Тест 4

- У вас 24 – 30 очков: вы слишком эмоциональны и более других подвержены стрессам. Постарайтесь заранее разработать для себя программу психологической защиты и не ждите, пока стресс достигнет вас врасплох.
- У вас 15 – 24 очка: вы не паникер, но вам и не стоит переоценивать собственное хладнокровие. Научитесь расслабляться и не принимать проблемы так близко к сердцу. При некоторых усилиях вы можете стресса избежать.
- У вас 10 – 15 очков: вас можно поздравить, у вас железные нервы.

Тест 5

- 0-12 очков: С силой воли дела обстоят у вас неважно. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это в чем-то может повредить вам. К обязанностям относитесь спустя рукава, что бывает причиной разных неприятностей. Ваша позиция выражается известным изречением «Что мне, больше всех нужно?». Любую просьбу, любую обязанность вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой оценки, может быть, это поможет вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что переделать в своем характере. Если удастся – от этого вы только выиграете.
- 13-21 очко: Сила воли у вас средняя. Когда столкнетесь с препятствием, тогда начнете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходной путь, тут же воспользуетесь им. Не переусердствуйте, но данное слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношениях к вам со стороны руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих людей. Если хотите достичь в жизни большего, тренируйте волю.

22-30 очков: С силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться – вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда ваша твёрдая и непримиримая позиция по непринципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли – это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.

Тест 6

1. Столько же сколько и вам.
2. Три, так как четыре сторели.
3. 20 (9, 19 ...89 и 91 ...99).
4. Нет, ведь он уже умер (его жена вдова).
5. На одинаковом, ведь они встретились.
6. Девять.
7. Спичку.
8. 2 кг.
9. Всякой твари по паре (Библия).
10. 1 час (1 укол + 1/2 часа + 2 укол + 1/2 часа + 3 укол).
11. Фальшива, так как изготовители не могли знать, что живут до нашей эры!
12. Одиннадцать.
13. 1 час (будильник имеет 12 часов – циферблат).
14. 50 (5 * 10).
15. Нет, он ведь умер.
16. Мокрым.
17. Да, здесь имеется в виду число, а не праздник.
18. Во всех 12-ти.
19. Да, если хирург его мать.

Тест 7

Если вы смогли положительно ответить на эти вопросы, то можете быть уверены в том, что необходимый предпринимательский минимум у вас есть. Если какие-то качества преуспевающего предпринимателя вы у себя не обнаружили, не огорчайтесь. Еще не все потеряно. Всегда есть возможность воспитать их у себя, заставить себя полюбить то, что вам пока не нравится, научиться тому, к чему вы не

имеете склонности. Главное, помните: предприниматель обязан быть оптимистом по натуре, всегда верить в конечный успех своего бизнеса:

12 – 14 положительных качеств: вам необходимо ещё чуть-чуть «подтянуться»;

9 – 11 положительных качеств: вам нужна серьезная специальная подготовка или тренинг с тем, чтобы воспитать в себе еще 3-5 качеств;

менее 9 положительных качеств: у вас есть выбор:

а) Если вы не представляете себе другой жизни (кроме предпринимательской) и у вас сильная воля и настойчивость – дерзайте, но вас ждёт огромный труд по самовоспитанию (иначе вы – вечный неудачник);

б) Может быть, вы оцените перспективы реализации себя на другом поприще, к которому у вас обязательно должны быть и склонность и необходимые личностные качества?

Тест 8

После суммирования баллов оценка ваших потенциальных возможностей владеть и управлять собственным делом такова:

- отличная (25-28).
- очень хорошая (21 -24).
- хорошая (17-20).
- средняя (13-16).
- плохая (12 и меньше).

Тест 9

Результат определить очень просто: чем больше баллов, тем в большей степени развито умение слушать.

более 80 баллов: отличный уровень умения;

62 – 80 баллов: хороший (выше среднего);

45 – 61 баллов: удовлетворительный уровень;

менее 45 баллов: вы нетерпеливы и невнимательны к окружающим, они вам этого не забудут. Займитесь срочно самовоспитанием!

Тест 10

От 0 до 9 очков: Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому случаю долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удаётся переложить принятие решения на плечи другого, вздыхаете с огромным облегчением. Прежде чем сделать какой-то шаг, часто долго советуется и... принимаете половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдаться, будто это ваша «прирожденная» осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С вами сложно жить и работать. И пусть вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». Мало этого, на вас трудно положиться, вы можете подвести. Конечно, перековать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните принять собственное решение хотя бы по принципиальному вопросу. Действуйте дальше в этом направлении, последовательно усложняя задачи.

От 9 до 19 очков: Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьёзными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно в том случае, если для решения есть достаточно времени. Вот тогда вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрясти», согласовать с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот для решения на вашем уровне. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет вам, как правильно поступить. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из

От 19 до 29:

коллег, но не для того, чтобы подстраховаться, а чтобы проверить себя.

Вы достаточно решительны. Логика, последовательность, с которой вы подходите к изучению проблем, и, главное, опыт помогают решать вопросы быстро и большей частью правильно. Бывают отдельные промахи, которые вы осознаете и принимаете меры, чтобы их устранить. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не упорствуете, продолжая упрямо отстаивать «честь мундира». Всё это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным советоваться по вопросам, в которых недостаточно компетентны.

От 29 и выше:

Нерешительность – неведомое для вас понятие. Вы уверены, что компетентны во всех аспектах собственной деятельности и не считаете нужным выяснять чьё-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают раздражение, которое вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чём было сказано выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой.

Вера в непогрешимость своих мнений – серьёзный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчинённых, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Всё это не идет на пользу делу, наносит серьёзный ущерб психологическому климату коллектива,

мешает трудиться. Вам неотложно надо менять стиль своей работы!

Тест 11

Классификация склонности личности к трудовой деятельности				
Человек – природа	Человек – техника	Человек – человек	Человек – знаковая система	Человек – художественный образ
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а	7б	6б	9б	7а
10а	9а	8а	10б	8б
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16б	17б	16б	19б	17а
20а	19а	18а	20б	18б
Сумма + и -:	?	?	?	?

Определяются ваши склонности к будущей профессии очень просто – по тому, в какой графе у вас больше всего знаков «+».

Тест 12

Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее:

- 0-3 балла: У вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в диалоге. Некоторые считают вас не очень удобным в общении из-за прямолинейности.
- 4-6 баллов: У вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Следует больше считаться в поведении с теми, с кем контактируете.
- 7-10 баллов: У вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих вас людей.

Тест 13

- Интерес к работе – положительное утверждение в ответах на вопросы №№ 1, 6, 12;
- Удовлетворенность результатами работы – №№ 2, 7;
- Взаимоотношения с сотрудниками – №№ 3, 8, 14;
- Взаимоотношения с руководством – №№ 10, 15;
- Уровень притязаний в профессиональной деятельности – №№ 5, 11;
- Предпочтение выполняемой работы высокому заработку – №№ 4, 16;
- Удовлетворенность условиями труда – №№ 13, 18;
- Профессиональная ответственность – № 9.

По характеру принятых или отвергнутых утверждений можно выявить причины плохого или хорошего настроения конкретных людей, из чего складывается в целом морально-психологический климат в коллективе. Это материал для серьезного анализа и размышлений руководителя, определения целей их деятельности на будущее.

Тест 14

При совпадении ваших ответов с указанными в таблице вы получаете 1 балл, при несовпадении – 0.

Показатель экстраверсии	«да» – №№ 1,3,8,10,13,17, 22, 25, 27, 39, 44,46,49, 53, 56 «нет» – №№ 5,15,20,29, 32,34,37,41,51
Показатель нейротизма*	«да» – №№ 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57 «нет» – 0
Показатель искренности ответов **	«да» – №№ 6, 24, 36 «нет» – №№ 12, 19, 30, 42, 48, 54

* Нейротизм – состояние, характеризующееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, плохим самочувствием, вегетативными расстройствами (повышенная потливость, покраснение-побеление кожных покровов и т.п.) нервной системы.

** При сумме баллов более 5 по этому показателю обработка данных не производится.

Затем строится ось координат – т.е. проводятся две пересекающиеся в центре вертикальная и горизонтальная линии длиной 24 см. На каждой оси откладываются баллы (1 балл = 1 см) по показателю: по горизонтальной – показатель экстраверсии, по вертикальной – нейротизма.

В конце проводятся линии, параллельные другой оси и получают четырёхугольник. Если он напоминает квадрат – у вас «равновесное состояние», если узкий (вытянутый вверх) высокий четырёхугольник – у вас показатели типичного нейротика, если низкий вытянутый – вы потенциальный экстраверт.

Тест 15

1. Ответ на каждый вопрос выбирают из 3 буквенных вариантов (А, В, С), по критерию «больше всего» и «меньше всего», которые записываются в специальную таблицу:

Таблица 1

№	Больше всего	Меньше всего	№	Больше всего	Меньше всего
1			15		
2			16		
3			17		
4			18		
5			19		
6			20		
7			21		
8			22		
9			23		
10			24		
11			25		
12			26		
13			27		
14					

2. Затем все буквы (А, В, С) по каждому вопросу, попавшие в столбец «Больше всего», оцениваются в 2 балла, а в столбец «Меньше всего» - 0 баллов.
3. После этого из данных таблицы 1 комплектуют таблицу 2, заполняя баллами пары ответов каждого столбца.

**Ключ к обработке теста
«Направленность личности»**

Таблица 2

Направленность на себя (НС)	Направленность на взаимодействие с коллегами (ВД)	Направленность на выполнение задания (НЗ)
1А – 16В	1С – 16С	1В – 16А
2В – 17А	2С – 17С	2А – 17В
3А – 18А	3С – 18С	3В – 17В
4А – 19А	4В – 19В	4С – 19С
5В – 20С	5А – 20В	5С – 20А
6С – 121С	6А – 21А	6В – 21В
7А – 22С	7С – 22А	7В – 22В
8С – 23В	8В – 23С	8А – 23А
9С – 24С	9А – 24А	9В – 24В
10С – 25В	10В – 25А	10А – 25С
11В – 26В	11С – 26А	11А – 26С
12В – 27А	12А – 27В	12С – 27С
13С	13А	13В
14С	14А	14В
15С	15С	15В

4. Затем ведут подсчет пар с баллами (2 или 0) по каждому столбцу, и количество «2» и «0» (например, 3 «двойки» и 11 «нуль») и обрабатывают по формуле $y = 27 + (3 - 11)$, т.е. от количества «двоек» отнимают количество нулей и прибавляют это к числу 27. Если нулей больше, чем двоек, то разница будет со знаком (-), и тогда она фактически отнимается (т. е. прибавляется со знаком (-)). Сумма всех результатов всех 3-х столбцов должна быть равна 81. Если нет, то в подсчетах есть ошибка – надо начинать сначала.
5. По полученным значениям составляют в масштабе треугольник направленности личности. Например, получено НС = 19, ВД = 30 и НЗ = 32.
Это свидетельствует о доминировании у тестируемого деловой направленности (НЗ) при слабом уровне направленности на себя (НС) и достаточно развитой направленности на взаимодействие с другими участниками производственного процесса.

Тест 16

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 1. | а) Дом-бра
б) Пар-ик
в) Фи-нал
г) Су-гроб
д) Жар-гон | 2. | а) Монах (Монарх)
б) Тон (Трон)
в) Крошка (Окрошка)
г) Пастырь (Пластырь)
д) Сойка (Слойка) |
| 3. | 1. Гарри
2. Гай и Дэви
3. Леви
4. Дик
5. Том | 4. | Нет, ровно через 3 суток
опять будет 12 часов ночи. |

45 – 50 очков: вы владеете логикой на отлично;

38 – 44 очка: логическое мышление у вас хорошо развито – но до совершенства вам еще надо постараться;

32 – 37 очков: удовлетворительно. Необходимо обратить внимание на этот пробел в вашей подготовке;

менее 32 очков: обнаружен крупный пробел в вашей подготовке – особенно если вы претендуете на роль лидера коллектива.

Тест 17

«Есть ли у вас чувство юмора?»

1.Вам будет совершенно безразлично, спите Вы или нет.
2.смеяться надо мной, если я промахнусь!
3.грех без зачатия!»
4.обязательно промахнетесь!
5. ... «На себя».
6.уже забыла!
7.Вчера холодного пива выпил, - шепчет шофёр.
8.лучше бы двух толковых свидетелей.
9.5 детей.
10.Взрослым, дедуля, просто взрослым...
11.он не продается.

81 – 90 очков: с чувством юмора у вас нет проблем, но бойтесь этим злоупотреблять, будучи крупным руководителем;

- 61 – 80 очков: с чувством юмора у вас все нормально;
40 – 60 очков: чувство юмора у вас выражено вполне удовлетворительно;
менее 40 очков: чувство юмора у вас выражено неудовлетворительно, либо Вы не сумели «настроиться» при работе с данным тестом.

Тест 18

«Есть ли у вас ассоциативное мышление?»

1. а) Волка как ни корми, он всё в лес глядит.
б) Вперёд батьки в пекло не суйся.
в) Время дороже золота.
г) Всё перемелется, мука будет.
д) Всё полезно, что в рот полезло.
2. а) «Унесенные ветром».
б) «Вечера на хуторе близ Диканьки».
в) «Человек-амфибия».
г) «Кошмар на улице Вязов».
д) «Все реки текут».
3. а) Бойся коровы спереди, а лошади сзади.
б) Все хорошо, что хорошо кончается.
в) Всем сёстрам по серьгам.
г) Всяк кулик своё болото хвалит.
д) Дело мастера боится.
4. а) «Постой, паровоз, не стучите, колёса».
б) «Ты отказала мне два раза» (Кабаре-дуэт «Академия»)
в) «Ах, вот какая ты, а я дарил цветы».
г) «Балалайка-зараза» (Вика Цыганова).
д) «Не перебивай меня – это просто бесполезно» (Лика Смехова).
5. а) Близок локоть, да не укусишь.
б) В тихом омуте черти водятся.
в) Днём с огнём не сыщешь.
г) Дуракам закон не писан.
д) Из песни слов не выкинешь.
6. а) Не пойман – не вор.
б) Работа не волк, в лес не убежит.
в) Сколько не произноси слово «халва», слаще во рту не станет.
г) Седина в бороду – бес в ребро.
д) Нечего на зеркало пенять, если рожа крива.

7. а) Мир – хижинам, война – дворцам.
 б) Призрак бродит по Европе – призрак коммунизма.
 в) Новое – это хорошо забытое старое.
 г) Человек – это звучит гордо.
 д) Победителей не судят.
8. а) Напрасно старушка ждет сына домой.
 б) А потом позвонил медведь и как начал реветь.
 в) Идет бычок, качается, вздыхает на ходу.
 г) Этот стон у них песней зовётся.
9. а) Скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается.
 б) Баснями сыт не будешь.
 в) Беда не ходит одна.
 г) Без шума драки не бывает.
 д) Бог не выдаст – свинья не съест.
10. а) В огороде бузина, а в Киеве дядька.
 б) В семье не без уroda.
 в) В чужой монастырь со своим уставом не ходят.
 г) Хорошо там, где нас нет.
 д) Мал золотник, да дорог.
11. а) «Больно мне, больно» (В. Казаченко).
 б) «Позови меня, в ночи приду, а прогонишь прочь – с ума сойду»
 (В. Сташевский).
 в) «Дым сигарет с ментолом...» («Нэнси»).
 г) «Ты, кинула ты» (Ляпис-Трубецкой).
 д) «Снегопад, снегопад, если женщина просит...» (Н. Брегвадзе).
12. а) «Офицеры, офицеры, ваше сердце под прицелом» (Н. Газманов).
 б) «Ах, как хочется вернуться в городок...» (А. Варум).
 в) «Мал-помалу привыкал» (А. Пугачева).

- 211 – 255 очков: у вас отлично выраженное ассоциативное мышление, вы быстро «ухватываете» суть дела (выражения);
- 171 – 210 очков: хороший уровень ассоциативного мышления – вы хорошо ориентируетесь в сложной ситуации (пока теоретически);
- 130 – 170 очков: удовлетворительный уровень ассоциативного мышления;
- менее 130 очков: слабый уровень ассоциативного мышления. Вам необходимы специальные программы тренинга.

Тест 19

«Навыки абстрактного мышления»

1. а) Живёт в белорусском Полесье
Кудесница леса Олеся.
б) Опустела без тебя земля ...
Как мне несколько часов прожить?
в) Мне нравится, что Вы больны не мной,
Мне нравится, что я больна не Вами.
г) В школьное окно смотрят облака,
Бесконечным кажется урок.
д) Хорошие девчата, заветные подруги,
Приветливые лица, огоньки веселых глаз...
2. а) Нам песня строить и жить помогает,
Она, как друг, и зовет и ведёт...
б) Песне ты не скажешь «До свиданья!»
Песня не прощается с тобой!
в) Эх, дороги... пыль да туман,
Холода, тревоги да степной бурьян.
г) Под крылом самолёта о чем-то поёт
Зелёное море тайги...
д) Если вы, нахмураясь, выйдете из дома,
Если вам не в радость солнечный денёк...
3. а) Шёл отряд по берегу, шёл издалека,
Шел под красным знаменем командир полка.
б) Комсомольцы, добровольцы!
Мы сильны нашей верною дружбой.
в) Когда поют солдаты,
Спокойно дети спят.
г) Хотят ли русские войны?
Спросите вы у тишины
Над ширью пашен и полей
И у берез и тополей.
д) Не надо печалиться,
Вся жизнь впереди,
Вся жизнь впереди –
Надейся и жди!
4. а) Союз нерушимый республик свободных
Сплотила навеки великая Русь.
б) Однажды в студеную зимнюю пору

- Я из лесу вышел. Был сильный мороз.
- в) Эх, хорошо в стране советской жить!
г) Кто с мечом к нам войдет, от меча и погибнет.
5. а) Наш паровоз вперёд летит –
В коммуне остановка.
б) Сижу за решеткой в темнице сырой.
в) ...Ясный мой свет, ты напиши мне
Слезую дождя на мокром окне...
г) Дан приказ ему на запад.
д) Во глубине сибирских руд
Храните гордое терпенье.
6. а) Науки юношей питают.
б) Нам песня строить и жить помогает.
в) А я иду, шагаю по Москве...
г) Девочка с перекрёсточка,
Сентиментальная походочка.
д) Где твой черный пистолет?
На Большом Каретном.
7. а) А у нас во дворе есть девчонка одна.
б) Отговорила роща золотая
Березовым веселым языком.
в) Капитан, капитан, улыбнитесь,
Ведь улыбка – это флаг корабля
г) Не слышны в саду даже шорохи –
Всё здесь замерло до утра...
д) Что наша жизнь? – Игра!
8. а) Выхожу один я на дорогу.
б) Какой русский не любит быстрой езды?
в) Утро красит нежным светом
Стены древ него Кремля.
г) Там, где, сливаясь, шумят, обнявшись, будто две сестры,
Струи Арагвы и Куры, был монастырь...
д) И на осколках самовластья
Напишут наши имена.
9. а) Наверх, Вы, товарищи, все по местам!
Последний парад наступает!
б) Тучи над городом встали,
В воздухе пахнет грозой.
в) По долинам и по взгорьям

- Шла дивизия вперед.
- г) Эх, тачанка-ростовчанка,
Наша гордость и краса,
Конармейская тачанка,
Все четыре колеса.
- д) Орленок, орленок, взлети выше солнца
И степи с высот огляди.
10. а) Очи черные, очи жгучие,
Очи страстные и прекрасные.
- б) Миленький ты мой,
Возьми меня с собой...
- в) Милая моя,
Солнышко лесное,
Где, в каких краях
Встретишься со мною?
- г) Нас утро встречает прохладой,
Нас ветром встречает река.
- д) В городском саду играет
Духовой оркестр.
11. а) Но от тайги до британских морей
Красная армия всех сильнее.
- б) Трутся спиной медведи о земную ось.
- в) Светит месяц, светит ясный,
Светит полная луна.
- г) Война есть продолжение политики иными средствами.
- д) А в остальном, прекрасная маркиза,
Все хорошо, все хорошо.
12. а) Летят перелётные птицы
В осенней дали голубой.
- б) Парни, парни, это в наших силах
Землю от пожара убережь.
- в) А ну-ка, девушки! А ну, красавицы!
Пускай поет о вас страна!

211 – 265 очков: вы обладаете отлично выраженными навыками абстрактного мышления;

161 – 210 очков: ваши навыки абстрактного мышления хорошо выражены;

- 131 – 160 очков: навыки абстрактного мышления выражены удовлетворительно. Низкий уровень анализа «парадоксальности ситуации»;
- менее 130 очков: вам необходимы специальные программы обучения чувству «парадоксальности» и навыкам абстрактного мышления.

Тест 20

«Уровень информированности (крутозор)»

1. а) Во пьянство.
б) Глиняными изображениями.
в) Улитка. У нее больше нет ног.
г) Жены Ленина.
д) На коне, в постели и в туалете японцы предпочитают думать.
2. а) Гарри Каспаров раскрывает секреты своей игры следующим образом: «Нет ничего лучше, чем удачно начать и закончить, а также сильно провести середину игры». То есть удачно провести дебют, миттельшпиль и эндшпиль.
б) Найденные в море («бутылочная почта»).
в) Почтальон.
г) Картофель.
д) Монеты.
3. а) Чтобы амортизировать удар головой о ринг.
б) Разведённый спирт и водка.
в) Для голубиной почты.
г) Химчистка.
д) Метро.
4. а) Взвешивания.
б) В маленьком японском городке Юса.
в) Фамилии.
г) Рисовая водка.
д) Зодиак.
5. а) Непьющих.
б) О Пентагоне.
в) Для еды.
г) Тогда их не различали.
д) От замужества.
6. а) Изоляторов проводов на столбах.
б) Банковском билете.

- в) Пулю.
 - г) Вечными перьями пишут гусиные мысли.
 - д) Советы.
- 7.
- а) Русаком, речь идёт о тараканах.
 - б) Речь идёт о телевизоре.
 - в) Потоп.
 - г) Своим мясом – она его съедает.
 - д) Начало летоисчисления.
- 8.
- а) Стиральную машину.
 - б) Чтобы быстрее уснуть.
 - в) Ванька-встанька.
 - г) Карты.
 - д) Холод.
- 9.
- а) Хитроумные посетители рассчитывали на дневную выручку в кассе, но за пять минут до их прихода деньги уже вынули оттуда.
 - б) Преступление совершил пес из породы пинчеров, которого ожидал в автомобиле дрессировщик.
 - в) Невеста громогласно заявила «Уж с земными то бабами я как-нибудь сама справлюсь!»
 - г) Письмо рекомендовало: «Требуйте от них, чтобы они предъявили свой револьвер. Без револьвера – никаких денег!»
 - д) К банку подъехала машина «Скорой помощи». Люди в белых халатах оповестили служащих банка о том, что в Токио обнаружена страшная инфекция. Они предложили всем служащим банка тут же принять лекарство превентивного противоифекционного действия. После их принятия все служащие уснули.
- 10.
- а) Монету – чтоб вернуться в Рим.
 - б) Человека.
 - в) Что на Земле жизни нет.
 - г) Копья.
 - д) Жанна д'Арк.
- 11.
- а) Каторга.
 - б) Они назывались «кандидами», отсюда слово «кандидат».
 - в) Пейзаж.
 - г) Низкий старт.
 - д) «Это военная тайна».
- 12.
- а) Мытарства (от «мыт» – таможня).
 - б) О собачьем мясе.

- в) Сахара.
- г) Эта монета называлась «газетой».

- 201 – 253 очка: вы обладаете очень солидным объёмом разносторонней информации и умеете ее эффективно использовать;
- 151 – 200 очков: вы обладаете относительно богатым объемом информации, надо научиться «мобилизовать» ее более эффективно;
- 101 – 150 очков: Объем запасов знаний удовлетворительный. Необходимы регулярное чтение литературы и систематизация имеющейся информации;
- менее 100 очков: Уровень информированности невысок. Необходимы систематические тренировки памяти, работа с художественной литературой и приобретение навыков логического мышления.

Тест 21

«Хороший ли вы физиономист?»

Сравните с правильными ответами (правильными считаются находящиеся в одном синонимическом ряду с данными ниже обозначения переживаний): 1 – безразличие, 2 – враждебность, 3 – веселье, 4 – сильная злость, 5 – грусть, 6 – застенчивая радость, 7 – плохое самочувствие, 8 – злость, 9 – бурная радость, 10 – глубокая печаль, 11 – скепсис, 12 – скорбь.

Если вам удалось отгадать большинство состояний – значит задача научиться читать по лицам для вас не актуальна. Если же результат получится неутешительный (менее 50 процентов угадываний), следует этому уделить внимание.

Тест 22

- От 90 до 100 баллов: Прекрасно! Этот высокий результат показывает, что у вас огромное честолюбие. Благодаря ему вы сможете достигнуть больших высот.
- От 80 до 90 баллов: Это – хороший результат. Вы способны подняться довольно высоко по служебной лестнице, но помните, что вы могли бы подняться и повыше.

- От 70 до 80 баллов: У вас среднее честолюбие. Ваш потолок невелик, так что постарайтесь развить в себе стремление к успеху.
- От 60 до 70 баллов: Судя по результатам, у вас почти нет честолюбия. Вам следует здорово поработать над собой.
- От 50 до 60 баллов: Честолюбие – не ваша отличительная черта. Если хотите, можете попытаться выработать в себе это чувство, но начинать нужно немедленно.

Наш тест поможет вам узнать, насколько у вас развито честолюбие в настоящий момент. Будь то простой человек, компания или нация, чтобы добиться успеха, нужно здоровое честолюбие, которое подталкивает вас вперед.

Слишком сильно развитое честолюбие погубило Макбета, но отсутствие этого замечательного качества погубило не одну карьеру.

Поэтому не ставьте себе слишком доступные цели. Расширьте свой горизонт. Примите решение, во что бы то ни стало совершить то, о чем Вы мечтаете. Добивайтесь своего с настойчивостью бульдога, чтобы каждый вечер быть немного ближе к цели, чем утром. Начните сейчас, и результаты не заставят себя ждать.

Тест 23

Ответы показывают ваши способности к управлению. Количество правильных ответов и есть ваш результат.

- | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Верно | 2. Верно | 3. Верно | 4. Неверно |
| 5. Верно | 6. Неверно | 7. Неверно | 8. Верно |
| 9. Неверно | 10. Верно | 11. Верно | 12. Неверно |
| 13. Неверно | 14. Верно | 15. Неверно | 16. Верно |
| 17. Неверно | 18. Неверно | 19. Верно | 20. Верно |

- Если вы набрали от 18 до 20 баллов, из вас получится отличный менеджер. Вы способны, у вас есть опыт и зрелость. Вы знаете, как обращаться с подчиненными, коллегами и начальством. Вы знаете, когда можно настоять на своём, а когда необходим компромисс. Вы умеете играть в эту игру, не поступаясь принципами.
- Если вы набрали от 15 до 17 баллов, у вас определенно есть задатки управленца, но неизвестно, готовы ли вы к повышению. Может быть, дело в вашем отношении к работе: если вы непримиримы, вам трудно будет убедить людей, чтобы они следовали за вами,

каким бы специалистом вы ни были, и каким бы уважением вы ни пользовались. Постарайтесь понять, что интриги и борьба за должности, даже если вы считаете их недостойными внимания, все же занимают своё место в мире бизнеса. Если вы хотите преуспеть в этом мире, вам придётся принять его таким, какой он есть, а не таким вы хотите его видеть.

- Если вы набрали меньше 15 баллов, вы скорее всего хороший работник, но начальник из вас будет никудышный. Да вы и сами подумайте, ну зачем вам усложнять себе жизнь и взваливать на себя лишнюю ответственность?

Тест 24

За каждый правильный ответ вы получаете четыре балла, а за каждый неправильный – один. За ответы «да» на вопросы 2-4, 6-8, 10 и 12-15 даются четыре балла, а за «нет» – один. За ответы «нет» на вопросы 1, 5, 9 и 11 даются четыре балла, а за ответы «да» – один.

- Результат от 45 до 60 баллов выше среднего и показывает, что у вас поразительная целеустремленность.
- Результат от 34 до 44 баллов – средний.
- Результат 33 балла и меньше – ниже среднего, а следовательно, если вы хотите чего-то добиться в жизни, нужно приложить больше усилий.

Тест 25

1. *Способность принимать решения.*
Дело руководителя – принимать решения. Конечно, проще всего посоветоваться с другими (а), но не всегда на это есть время. Кроме того, они могут не так хорошо, как вы разбираться в проблеме. Черви сомнения (в) вечные спутники многих управленцев, но в ежедневной работе важно, чтобы вы принимали решения самостоятельно и сами отвечали за их последствия (б).
2. *Способность к общению.*
Сотрудничество и высокая производительность труда в большой степени зависят от взаимопонимания (а), прямоты (в) и поддержки (б). Вы заботитесь о своих сотрудниках (г). Хорошие руководители думают о работниках не меньше, чем о работе.
3. *Стиль работы: доверие или жесткий контроль.*
Хороший руководитель успешно распределяет работу между сотрудниками (б). Если все делать самому (а), то у вас будет полный

контроль над ситуацией, но вы можете оказаться в тихом санатории, а подчиненные привыкнут к безответственности.

4. *Ваше мнение о других.*

Если вы верите в компетентность и добрые намерения окружающих (а), то они и становятся такими. Ежевые рукавицы (в) и подозрительность (б) рожают недоверие и плохую работу.

5. *Личные качества.*

Если вы лучше всего работаете под чужим руководством (г), или ищете любви и признания (а), вряд ли из вас получится хороший руководитель. Для начальника несомненным плюсом будет умение работать с людьми (б), стремление брать на себя ответственность и охотно решать трудные вопросы (в).

6. *Стиль руководства.*

Желание ваших сотрудников трудиться и сотрудничать прямо зависит от отношения к ним руководителя. Людям нравится, когда их хвалят (а), говорят с ними честно и даже твердо (г). Слабая поддержка, или её отсутствие (б) заставляют их нервничать и они теряют уверенность в себе. Критиковать можно, но по делу и не часто (в).

7. *Умение улаживать конфликты.*

Если проблем не замечать (а), они не решатся. На самом деле такой подход только усугубляет трудности. Упрямство (г) с одной стороны, и бесхребетность (в) с другой – одинаково неэффективны. Руководитель должен улаживать конфликты спокойно и разумно. С помощью переговоров и открытого обсуждения можно решить большую часть человеческих проблем. Постарайтесь сохранять доброжелательность.

8. *Готовность к переменам.*

Хорошего руководителя отличает гибкость и готовность принять новые подходы. Заявления типа «Мы так никогда не делали» (б) показывают сопротивление переменам. Это же относится и к обескураживающему поведению (а). Слишком быстрый переход к новым методам (в) свидетельствует о недостатке рассудительности. Разумнее всего не спешить (г) и тщательно проанализировать предложения.

Одним из способов научиться гибкости может стать изменение привычек. Попробуйте отказаться от некоторых несущественных мелочей, которые обременяют вашу жизнь. Если вы встаете каждый день в одно и то же время, попробуйте поставить будильник на

полчаса раньше и сделать зарядку. Или раз в неделю приходите на работу на полчаса раньше, чтобы спокойно почитать (а). Поезжайте на работу другим транспортом, если это возможно. Если вы ездите на машине, оставляйте ее подальше, чтобы немного прогуляться. Вместо того, чтобы всю дорогу проехать на автобусе или поезде, пройдите часть вашего пути пешком. Попробуйте ездить на работу по разным маршрутам (б). Измените меню прямо с утра. Сколько заменителей вы сможете найти вашим обычным блюдам (г)? Манера отвечать на телефонные звонки тоже может стать привычкой. Пошевелите мозгами, придумайте хотя бы десяток разных приветствий (в). Твердость убеждений не означает вражду ко всему новому. Перемена привычек поможет вам развить гибкость.

9. *Распределение времени.*

Очень немногие способны эффективно распределять свое время. Постоянная занятость – вовсе не достоинство (г). Быть может, вы слишком много внимания уделяете мелочам (б). Если вы не способны выделить главное, организовать работу и передать часть её другим (в), вы не станете образцом руководителя.

Умение определить, что действительно важно, организовать работу и правильно распределить ее жизненно необходимо любому начальнику (даже самому маленькому). Не забывайте о передышке, иначе вы сгорите на работе (а). Отведите себе время, когда вы сможете спокойно подумать и спланировать свою жизнь.

Тест 26

Если вы набрали:

- менее 3 очков: вы совершенно не умеете предугадывать события и их последствия.
- 3 – 9 очков: вы предусмотрительны, но не слишком. Это неплохо.
- более 9 очков: вы просто перестраховщик.

Тест 27

Используя таблицу, суммируйте ваши ответы.

№ вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	1	2	5
2	5	3	1
3	5	3	1
4	5	3	1
5	1	3	5
6	3	1	5

Если вы набрали:

менее 12 очков: вы руководствуетесь принципами «не в деньгах счастье» и «живем только раз»; об экономии и не помышляете;

12 – 19 очков: деньги играют важную роль в вашей жизни. Вы хорошо знаете им цену, но в то же время не жалеете средств, чтобы порадовать своих близких каким-нибудь подарком;

20 и более очков: вы экономны, ведёте строжайший учёт расходов.

Тест 28

Если две трети ответов отнесены к букве “а”, “б” или “в”, значит вы склонны к определённому стилю руководства, а именно: “а” – к директивному, “б” – демократическому, “в” – либеральному. Если нет преимущественного ответа на определённую букву, следовательно у вас нет чётко выраженного стиля. Вы их комбинируете в зависимости от ситуации.

Тест 29

Если вы набрали:

0 – 5 очков: вы больше специалист, чем руководитель.

6 – 10 очков: нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но дела у вас в коллективе идут неплохо.

11 – 15 очков: вы хороший руководитель, организатор, отделяете главное от второстепенного. Совет: не запускать текущие дела.

16 и более очков: вы можете вывести из прорыва любой участок работы, ищите неординарные решения. Вам мешает излишняя категоричность в суждениях и резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Тест 30

Если вы набрали:

менее 4 очков: если вы откровенно ответили на вопросы и вас действительно ничего не интересует – понаблюдайте за теми, кто все время занят и, может быть, научитесь проводить рационально свое свободное время.

4 – 8 очков: у вас, как у большинства людей, бывают дни, когда ничто не ладится, ничто не развлекает. Неплохо иметь какое-то хобби.

более 8 очков: вы умеете проводить свободное время. Ваши товарищи никогда с вами не скучают и вам самим чужда скука.

Прислушайтесь к словам поэта:

Я домосед, но если снова
начну скучать, беру билет
И еду – это мне не ново –
И вот хандры уж нет как нет.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверченко Л.К. и др. «Психология управления» // Москва-Новосибирск, ИНФА-М «Сибирское соглашение», 2001 г.
2. Алдер Гарри «Техника развития интеллекта» // Санкт-Петербург, «Питер», 2001 г.
3. Анкундинов Ю.А. «Хозяйственный руководитель. Стилль и методы работы» // Москва, «Экономика», 1988 г.
4. Анастаси А. «Дифференциальная психология. Психология индивидуальных различий: Тесты» // Москва, 1986 г.
5. Андреева Г.М. «Социальная психология» // Москва, 1980 г.
6. Акинщикова Г.И. «Соматическая и психофизиологическая организация человека» // Ленинград, 1977 г.
7. Акинщикова Г.И, Полуэктова С.А. «Дерматоглифика в системе комплексного изучения человека» // «Человек и общество», 1971 г., вып. 8.
8. Берн Э. «Лидер и группа» // Екатеринбург, 2002 г.
9. Берн Э. «Познай себя» // Екатеринбург, «Литур», 2001 г.
10. Бодалев А.А. «Личность и общение» // Москва, 1983 г.
11. Бляхман Л.С., Социлин Б.Г., Шкаратан О.И. «Подбор и расстановка кадров на предприятии» // Москва, 1968 г.
12. Вагин И. «Уроки психологической защиты» // Санкт-Петербург, «Питер», 2001 г.
13. «Возрастные особенности умственной деятельности взрослых»: Сб. 6. научн. тр. под ред. Е.И. Степановой // Москва, 1974 г.
14. Генов Ф. «Психология управления: Основные проблемы»: перев. с болг. // Москва, 1982 г.
15. Гительмахер Р.Б. «История одного конфликта» // ЭКО, 1988 г. № 2.
16. Головаха Е.И, Панина Н.В. «Психология человеческого взаимопонимания» // К., 1989 г.
17. Грин Роберт «48 законов власти» // Москва, «Рипол Классик», 2002 г.
18. Гришина Н.В. «Если возникает конфликт: Психология в управлении» // Л., 1983 г.
19. Донченко Е.А., Титаренко Т.М. «Личность: конфликт, гармония» // К., 1989 г.
20. Емельянов Ю.Н. «Активное социально-психологическое обучение» // Л., 1985 г.

21. Ильин Е.П. «Нейродинамические особенности и эффективность деятельности» // Экспериментальная и прикладная психология. 1982 г., вып. 11.
22. «История зарубежной психологии»: Тесты под ред. П.Я. Гальперина // Москва, 1986 г.
23. Капонни В., Нован Т. «Сам себе психолог» // Санкт-Петербург, «Питер», 2001 г.
24. Дейл Карнеги «Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей» // Екатеринбург, «Литур», 2001 г.
25. Климов Е.А. «Индивидуальный стиль деятельности» // Психология индивидуальных различий. Тесты. Москва, 1986 г.
26. «Коллектив. Личность. Общение»: Словарь социально-психологических понятий. // Л., 1987 г.
27. Кон И.С. «Постоянство личности: миф или реальность?»: Хрестоматия по психологии под ред. А.В. Петровского // Москва, 1987 г.
28. Кон И.С. «Психология половых различий» // Психология индивидуальных различий. Тесты. Москва, 1986 г. стр. 79.
29. «Краткий психологический словарь» // Москва, 1985 г.
30. Кратохвил С. «Групповая психотерапия невротиков» // Прага, 1977 г.
31. Кристи Ли «Законы успеха» // Москва., 1998 г.
32. Крутецкий В.А. «Психология» // Москва., 1968 г.
33. Кудряшова Л.Д. «Системно-психологическая оценка кадров руководителей и управляемых систем» // Кишинёв, «Штиинца», 1983 г.
34. Курашвили Б.П. «Борьба с бюрократизмом» // М., 1988 г.
35. Леонгард К. «Акцентуированные личности» // К., 1981 г.
36. Макиавелли Никколо «Государь» // Минск, «Попурри», 1998 г.
37. Любавин М.Л. «Хочешь узнать себя?» // Челябинск, фирма «Атоксо», ст. «Пресса», 1992.
38. Машков В.Н. «Психология управления» // Санкт-Петербург, изд-во Михайлова, 2000 г.
39. Методические указания по проведению деловой игры «Оценка качеств руководителя» и разбор конкретной ситуации «Выдвижение на должность» // К., 1986 г.
40. Дж. Ниренберг «Маэстро переговоров» // Минск, «PARADOX», 1996 г.
41. И. Ньеренберг Д.И., Колеро Г.Х. «Учитесь читать человека, как книгу» // Экономика и организация промыш. пр-ва. 1988 г. № 2.

42. Обозов Н.Н. «Психологическая культура взаимных отношений» // М., 1986 г.
43. Обозов Н.Н., Щёкин Г.В. «Психология работы с людьми» // Киев, Изд-во политической литературы, 1990 г.
44. «Общая психология» под ред. А.В. Петровского // М., 1986 г.
45. Омаров А.М. «Руководитель: размышления о стиле управления» // М., 1984 г. стр. 57
46. «Основы методики лекционной пропаганды» // М., 1982 г.
47. «Оценивается эффективность управления» // ЭКО, 1984 г. № 4, стр. 170
48. «Оценка работников управления» под ред. Г.Х. Попова // М., 1976 г.
49. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. «Искусство управления» // М., 1998 г.
50. Пиз Аллан «Язык телодвижений» // М., «Эксмо-пресс», 2000 г.
51. Попов С.Н. «Думай и богатей по-русски» // М., «Гранд», 2000 г.
52. «Практикум по возрастной и педагогической психологии»: Учеб. пособие под ред. А.И. Щербакова // М., 1987 г. С. 68-69
53. «Профессиональная ориентация и консультация молодёжи»: Сб. материалов // К., 1966 г. С. 162
54. «Психология в управлении» // Л., 1983 г.
55. «Психология индивидуальных различий»: Тесты под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романова // М., 1986.
56. Роццаховский В. «Решительны ли Вы?» // Экономика и организация пром. пр-ва. 1983 г. № 6. стр. 187-189.
57. Роццаховский В. «Умение слушать» // Экономика и организация пром. пр-ва. 1985 г. № 3.
58. Рубенчик В.Г. «Ваш друг телефон» // Там же. 1984 г. № 4.
59. Синельников А.Ф. «Негативные приёмы деловых контактов» // ЭКО. 1981 г. № 5.
60. Сухарёв В.А. «Психология интеллекта» // Донецк, «Сталкер», 1997 г.
61. Сухарёв В.А. «Мы говорим на разных языках» // М., «Гранд», 1998 г.
62. «Социальная психология» под ред. А.В. Петровского // М., 1987 г.
63. Степанов Е.И. «Умственное развитие и обучаемость взрослых»: Учебное пособие // Л., 1981 г.
64. Стреляу Я. «Роль темперамента в психическом развитии» // М., 1982 г.
65. Питер Томсон «Самоучитель общения» // Санкт-Петербург, «Питер», 2000 г.
66. Хилл Наполеон «Думай и богатей» т. 1-6 // М., «Гранд», 2000 г.

67. Хайнц Хекхаузен. «Мотивация и деятельность»: перев. с немец. // М., 1986 г.
68. «Хрестоматия по психологии» // М., 1987 г.
69. Фатхудинов Р.А. «Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление» // М., «ИНФРА-М», 2000 г.
70. Артур Фриман, Девульф Роуз «10 глупейших ошибок, которые совершают люди» // Санкт-Петербург, «Питер», 2000 г.
71. Чернаенко Т.К., Блинов Б.В. «Прогнозирование особенностей склада руководителей на основе функциональной асимметрии» // Психол. журн. 1988 г. Т. 9. № 4.
72. Чутунова Э.С. «Социально-психологические особенности профессиональной мотивации в инженерной деятельности и проблемы творческой активности» // «Психологический журнал», 1985 г. № 4. С. 73-86
73. Шадриков В.Д. «Психологические аспекты расстановки кадров» // М., 1974 г.
74. Шаховой В.А. «Кадровый потенциал системы управления» // М., 1985 г. стр. 27-28
75. Шибутани Т. «Социальная психология» // М., 1969 г. стр. 364-366
76. М. Щёкин Г.В. «Психологические методы работы с кадрами» // К., 1989 г.
77. «Экспериментальная и прикладная психология: Личность и деятельность» // Л., 1982 г., вып. 11.
78. «Эффективность труда руководителя» // М., 1982 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1 Управление деятельностью коллектива.....	6
Глава 2 Функциональные обязанности руководителя.....	32
Глава 3 Личность руководителя (психологический портрет).....	63
Глава 4 Стили управления и ролевые функции руководителя.....	102
Глава 5 Личность в трудовом коллективе (формирование кадрового потенциала).....	126
Глава 6 Характер и темперамент.....	151
Глава 7 Методы изучения (познания) особенностей личности.....	164
Глава 8 Невербальная коммуникация при деловом общении.....	176
Глава 9 Методы влияния на коллектив в процессе управления (общения).....	235
Глава 10 Конфликтология.....	271
Глава 11 Как вести деловые переговоры.....	317
Глава 12 Информационная безопасность работы предприятия (учреждения).....	357
Глава 13 Профилактика стресса и аутотренинг.....	377
Глава 14 Тренинг чувства юмора – немного мудрых мыслей (чужих!).....	402
Приложения.....	412
Тесты.....	457
Ответы на вопросы тестов и обработка результатов.....	506
Список литературы.....	531

Михаил Дмитриевич Вронских,
доктор-хабилитат биологических наук, проф., член-кор. АН РМ

«ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ»

Научное и техническое редактирование – докт. биол. наук Вронских Г. Д.
Художник –
Компьютерный набор и дизайн – Греков Д. А.
Оператор –

Подписано в печать _____, заказ _____, формат _____,
Усл. печ. листов _____, тираж _____

Типография



Михаил
Дмитриевич
БРОНСКИХ

- Родился 25.07.1941 в селе Паланка, Штефан-Водского района;
- Закончил:
 - Кишиневский Аграрный Университет (1964 г.);
 - Аспирантуру Всесоюзного НИИ Защиты растений (г. Ленинград) в 1971 году;
 - Высшую Школу управления (г. Москва) в 1979 и 1989гг.;
 - Школу Агробизнеса при Канзасском университете (США) в 1997 году.
- Преподаватель кафедры защиты растений КСХИ (1965-1968 г.г.);
- Заведующий отделом защиты растений (с 1971 г.);
- Заместитель Генерального директора по науке НПО «Селекция» (1976-1993 гг.);
- Генеральный директор НПА «Селекция» (1993-1999 гг.);
- Префект уезда Бэлць (1999-2000 г.г.);
- Директор-координатор программ развития АПК Уездного совета Бельц (2000-2003 гг.);
- С 1995 г. читает лекции в Днестровском Институте Экономики и Права.
- Доктор-хабилитат биологических наук (1991 г.), профессор (1994 г.), академик Академии Экологических наук (1998 г.), член-корреспондент АН Молдовы (1996 г.);
- Лауреат Государственной Премии по науке и технике (1995 г.), Заслуженный работник сельского хозяйства (1991 г.), кавалер Ордена Республики (1994 г.) и ордена «Знак Почета» (1985 г.);
- Автор 350 научных публикации, в т. ч. 12 книг и монографий и 9 изобретений.