

И.А. КОВАЛЁВА

И М И Д Ж СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

**НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К СПЕЦКУРСУ ПО ПЕДАГОГИКЕ**

Рекомендовано к печати
Ученым Советом
Харьковского национального
университета им. В.Н.Каразина
(протокол № 8 от 22 июня 2001 года)

**ХАРЬКОВ
2001**

ББК 52.16

3 52

УДК 756

Автор:

КОВАЛЁВА И.А.

Рецензенты:

Приходько Н.И. - доктор педагогических наук, профессор

Сущенко Л.И. - доктор педагогических наук, профессор

Чистякова А.Б. - доктор педагогических наук, профессор

Ответственный за выпуск:

проф. Нечепоренко Л.С.

В научно-методических рекомендациях к спецкурсу "Имидж современного руководителя" рассматривается вопрос создания позитивного имиджа современного управленца. Рассматриваются проблемы: внешней самопрезентации; лидерства; организации управления; теории и практики мотивации; делового общения; управления стрессовой ситуацией; предупреждения и разрешения конфликтов; проблемы управления группами.

Для студентов вузов, менеджеров, работников служб управления персоналом, директоров учебных заведений, для тех, кому близки проблемы совершенствования своего творческого имиджа и современного руководства.

ISBN 966-7983-06-4

И.А.Ковалёва. ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ
(Научно-методические рекомендации к спецкурсу по педагогике). -
Харьков: Константа, 2001. - 200 с.

© И.А.Ковалёва, 2001

© Константа, 2001

ВСТУПЛЕНИЕ

В 1998 году было проведено международное исследование, в котором приняли участие 2000 руководителей различных организаций и фирм из 23 стран. В результате этого исследования был сделан вывод о том, что в XXI веке решающим фактором успеха в процессе развития стран будет ЧЕЛОВЕК. До сих пор дело обстоит иначе. Успех основывался на оптимальном исследовании оборудования и финансовых средств. В настоящее время всё большее значение приобретает новаторское мышление. Центр тяжести перемещается со станков и механизмов на человека.

Показателен и результат другого опроса, который описан в книге немецкого учёного Н. Энкельманна "Харизма": "Руководители нескольких огромных фирм охарактеризовали только 5000 своих сотрудников как достаточно энергичных и знающих. Это свидетельство полного отсутствия восприятия сотрудника как человека и личности. Такой характеристикой данные руководители подтвердили свою неспособность мотивировать сотрудников и признавать свои собственные ошибки.

Результаты этого исследования показывают также, насколько результаты усилий сотрудников зависят от руководителей. Было выявлено, что многие управленцы стремятся фиксировать все промахи и ошибки, допущенные подчинёнными, но вовсе не для того, чтобы разобраться в их причинах, а скорее для того, чтобы ещё строже контролировать работу. Сотрудники, конечно же, осознают это, что отнюдь не прибавляет им уверенности и оптимизма. Они чувствуют себя несвободными, "почти уволенными", испытывают страх и из-за этого допускают ещё больше ошибок. Механизм действует следующим образом: сотрудник работает в несоответствии с ожиданиями руководителя. Образуется заколдованный круг: мысли негативного характера дают негативные результаты!" На этом примере видно как важно ПРАВИЛЬНО РУКОВОДИТЬ ЛЮДЬМИ.

А правильно, т.е. результативно и мудро, руководить людьми может только человек, имеющий положительный И М И Д Ж.

“Умение руководить - это искусство, которому можно научиться. И чем раньше мы начнём осваивать эту науку, тем лучше. Объединить опыт с молодостью - эта задача в мире никогда не решалась легко, но будущему лидеру всё же необходимо дать возможность реализовать себя”, - эти слова известного специалиста в области управления Н. Паркинсона стали эпиграфом к спецкурсу “Имидж современного руководителя”.

Учебная задача спецкурса: обеспечить усвоение студентами основополагающих знаний по менеджменту, формировать у них позитивный личностный имидж, необходимый для руководства организацией или учебным заведением; с помощью тестов выявить и развить у студентов управленческие качества.

Спецкурс состоит из 11 лекций и 7 практических занятий.
Всего: 36 часов.

Спецкурс предлагается в курсе изучения психолого-педагогических дисциплин: для студентов вузов, молодых специалистов, а также менеджеров, директоров школ, для тех, кому близки проблемы совершенствования своего творческого имиджа и современного руководства.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН СПЕЦКУРСА “ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ”

| № п/п | Тема | Кол-во часов | | |
|----------|---|--------------|----------|-------|
| | | Лекции | Практич. | Всего |
| 1 | Имидж, власть, успех. | 2 | | 2 |
| 2 | Искусство управления людьми: история развития управленческой мысли; школы менеджмента; основные понятия менеджмента. | 2 | | 2 |
| 3 | Лидерство и руководство | 2 | | 2 |
| 4 | Практическое занятие. Тестирование. | | 2 | 2 |
| 5 | “Я - сам”. Внешняя самопрезентация руководителя. | 2 | | 2 |
| 6 | Практическое занятие. Консультации специалистов Харьковского Дома моделей одежды и Ассоциации укра- инской независимой моды. | | 2 | 2 |
| 7 | Знания о человеке - главный источник управленческой деятельности. | 2 | | 2 |
| 8 | Практическое занятие. Тестирование, деловая игра. | | 2 | 2 |
| 9 | Теория и практика мотивации | 2 | | 2 |
| 10 | Практическое занятие. Тренинг. | | 2 | 2 |
| 11 | Управление стрессовой ситуацией. | 2 | | 2 |
| 12 | Роль руководителя в предупреждении и разрешении конфликтов. | 2 | | 2 |
| 13 | Практическое занятие. Тренинг. | | 2 | 2 |
| 14 | Деловое общение. | 2 | | 2 |
| 15 | Практическое занятие. Деловая игра. | | 2 | 2 |
| 16 | Управление группами. | 2 | | 2 |
| 17 | Имидж руководителя школы. | 2 | | 2 |
| 18 | Итоговое занятие. Конкурс. | | 2 | 2 |

Всего: 22 14 36

ПРОГРАММА СПЕЦКУРСА “ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ”

Тема 1 ИМИДЖ, ВЛАСТЬ, УСПЕХ

Понятия “имидж”, “позитивный имидж”. Имидж, как инструмент власти. Понятие “власть”. Воля к власти. Основные способы проявления власти. Управленческая ответственность. Формы власти. Приоритетные личностные качества руководителя, обладание которыми делает реальным решение проблемы формирования положительного имиджа. Путь к успеху.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК ГС, 1996.
3. Одди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. - СПб.: Изд-во “Питер”, 1999.
4. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. Пособие для руководителя. - М.: Инфра-М-Премьер, 1995.
5. Большаков А.С. Менеджмент /Учебное пособие. - СПб.: Изд-во “Питер”, 2000.
6. Вайнцвайг В. Десять заповедей творческой личности. - М., 1990.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: “Фирма Гардарика”, 1996.
8. Власова Н.М. И проснёшься боссом. Справочник по психологии управления. - Новосибирск, 1994.
9. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. - М.: ИНФРА - М., 2000.
10. Вудлок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер. - М., 1991.
11. Гребне Е.Т. Управленческие нововведения. - М.: Экономика, 1984.
12. Грин Р. 48 законов власти. - М.: “РИПОЛ КЛАССИК”, 2001.
13. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. - М., 1996.
14. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Изд-во “Питер”, 2000.
15. Дизель П.М., Раньян У.М.-К. Поведение человека в организации. - М., 1993.
16. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М. - СПб. - К.: Издательский дом “Вильямс”, 2000.

17. Кабаченко Т.С. Психология управления. - М., 1996.
18. Ключ к власти / Авт.коллектив под рук. Колесникова А.Н. - М.: Терра-Спорт, 1999
19. Кноринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.группа "НОРМА-ИНФРА "М", 1999.
20. Кравченко А.И. Социология менеджмента: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999.
21. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. - М.: Дело, 1996.
22. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. Практич. пособие. - М., 1996.
23. Лебедев В.И. Психология и управление. - М.: Агропромиздат, 1990.
24. Молил Г. Менеджмент: организационное поведение. - М.: Финансы и статистика, 1999
25. Моргунов Е. Управление персоналом: использование, оценка, обучение. - М., 2000.
26. Общий менеджмент: Учеб. пособие /Под ред. А.К. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 1999
27. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 1996.
28. Паркинсон Н., Рустомджи М. Искусство управления. - М.: Агентство "ФАИР", 1998.
29. Почепцов Г.Г. Имидж от фараонов до президентов. - Киев, 1997.
30. Психология господства и подчинения: Хрестоматия / Сост. А.Г.-Чернявская. - Мн.: Харвест, 1998.
31. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей - М.: Вече-Персей- АСТ, 1998.
32. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. Законы. Советы. Правила. - М., 1994.
33. Толковый словарь по управлению / Под ред. В.В. Позднякова. - М.: Аланс, 1994.
34. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. - М.: ЮНИТИ, 2000.
35. Франкл В. Человек в поисках смысла. - М.: Прогресс, 1990.
36. Фромм Э. Иметь или быть? - М.: Прогресс, 1986.
37. Фромм Э. Проблема свободы и подчинения. - Мн.: Харвест, 1998.
38. Хачванкян В.В. Менеджмент. Учебное пособие. - Донецк: ДИЭХП, 2001.
39. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - СПб.: Энергоатомиздат. Санкт-Петербургское отд., 1997.
40. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. - М., 1992.

* * *

41. Абчук В.А. Правила успеха. Уроки предпринимательства и менеджмента. - Л., 1991.
42. Гурантов В., Долохов В. Технология успеха. - СПб.: Изд-во "Питер", 2000.
43. Дин С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам. - М., 1995.
44. Добротворская А. Технология успеха: Всё, что нужно знать о достижении успеха. - М., 1996.
45. Иванов Ю.М. Как добиться успеха в личной и деловой жизни. - М.: ЗАО Изд-во Центр Полиграф, 2000.
46. Как добиться успеха: Практич. советы деловым людям. - М.: Республика, 1992.
47. Карнеги Д. Язык успеха. - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001.
48. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. - М., 1993.
49. Лежен Ж.Э. Без обмана - к успеху! Практика позитивного мышления. - М.: ФАИР- ПРЕСС, 1999.
50. Мандино Ог. Величайший успех в мире. - М.: Агентство "ФАИР", 1998.
51. Маррэй Фил. Ты можешь всё, что ты хочешь. Начало твоего личного успеха. - London: Elite Printing Services, 1997.
52. Свет А.Б. "Алхимия успеха". Метод управления ситуациями. - СПб.: "Питер", 2000.
53. Скотт Д. Сила ума: описание пути к успеху в бизнесе. - Киев: Изд-во "Век", 1991.
54. Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. - Минск., 1997.
55. Таранов П.С. Методы 100% -ной победы. - Симферополь: "Реноме", 1997.
56. Тернер К. Мы рождены для успеха. - М., 1998.
57. Флоренский П. Имена. - Харьков: "Фолио", М. "АСТ", 2000.
58. Хилл Н., Стоун У.К. Добейся успеха с помощью позитивного мировосприятия. - Минск: ООО "Попурри", 1999.
59. Хилл Н. Ключи к успеху. - Минск: ООО "Попурри", 1997.
60. Чисхольм М. Уверенность в себе: путь к деловому успеху. - М., 1994.
61. Хвальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. - М., 1993.

Тема 2

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ: ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ; ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА; ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

История развития управленческой мысли. Этимология понятия “менеджер”. Школы управления: школа научного управления; административная школа управления; школа человеческих отношений; “Новая” современная школа. Современный европейский менеджмент. Принципы японского управления. Этапы и действия управления. Функции и принципы управления. Управленческие роли. Стили управления. Индивидуальный стиль управления.

Литература

1. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. - М.: ЮНИТИ, 1996.
2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Юрист, 1994.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 1995.
4. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М., 1972.
5. Гребнев Е.Т. Управленческие нововведения. - М.: Экономика, 1984.
6. Громова О.Н., Мишин В.М. и др. Организация управленческого труда: Учебное пособие. - М.: ГАУ, 1993.
7. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: Бином, 1997.
8. Друкер. П. Управление, нацеленное на результаты. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
9. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1996
10. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: Академический Проект, 2000.
11. Макиавелли Н. Государь. АМН.: ООО “Попурри”, 1998.
12. Мегре В. Сотворение. - СПб.: Диля Пабблишинг, 2000.
13. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. - Казань, 1994.
14. Монтень М. Опыты: в 3 кн. - СПб.: Кристалл, Респекс, 1998.

15. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М., 2000.
16. Хачванкян В.В. Менеджмент. Учебное пособие. - Донецк: ДИ-ЭХП, 2001.

ТЕМА 3

ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО

Понятие “лидер”. “Лидерство начинается тогда, когда начинаемся мы”.

Харизматические качества лидера. Понятие “руководство”. Личный авторитет. Авторитет руководителя. Должностной авторитет. Сравнительная характеристика качеств лидера и руководителя.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК ГС, 1996.
2. Вайнцвайг В. Десять заповедей творческой личности. - М., 1990.
3. Вейле П. Искусство менеджмента. - М.: Новости, 1989.
4. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. - М.: ИНФРА. - М., 2000.
5. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. - М., 1996.
6. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты. - М.: Технолог. школа бизнеса, 1992.
7. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческая ситуация. Анализ и решение. - М., 1988.
8. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999.
9. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.
10. Карделл Ф. Психотерапия и лидерство. - СПб.: Речь, 2000.
11. Ковки С. Семь навыков лидера. - Минск, 1996.
12. Козлов Н.И. Формула личности. - СПб.: Изд-во “Питер”, 1999.
13. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель - М.: Дело, 1996.
14. Франкл В. Человек в поисках смысла. - М.: Прогресс, 1990.
15. Депорте Б., Хенаки М. Бизнес: ускоренное обучение. - Мн.: ООО “Попурри”, 1999.

Тема 4
"Я - САМ. ВНЕШНЯЯ
САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ"

"Познай самого себя". Внешняя самопрезентация. Одежда руководителя: психолого-эстетический аспект. Понятие "индивидуальность" и "стиль". Внешние типы. Использование знаний о колористике.

Литература

1. Бернс Р. Развитие Я-концепции и воспитание. - М., 1996.
 2. Ананьев Б. Человек как предмет воспитания. - Л.: Наука, 1989.
 3. Блонский П. Психология наука о поведении. - Л.-М., 1925.
 4. Выготский Л. Педагогическая психология. - М.: Педагогика-пресс, 1996.
 5. Масло А Самоактуализация / В кн.: Психология личности. - М., 1982.
 6. Нечепоренко Л.С. Твоя Доля - в твоих руках. - Х.: ХДУ, 1995.
 7. Нечепоренко Л.С. Педагогика личности. - Х.: ХДУ, 1992.
 8. Прудченко А. Трудное восхождение к себе. - М.: РПА, 1995.
 9. Рерих Н.К. Семь великих тайн космоса: Сочинения. - М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000.
 10. Станкин М. Психология управления. - М.: Бизнес-школа, 2000.
 11. Философия любви. Ч.2. Антология любви. - М.: Политиздат, 1990.
 12. Юнг К. Проблемы души нашего времени. - М., 1996.
- * * *
13. Ауреден Л. Советы косметолога и стилиста. - М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2000.
 14. Вельховер Е. Тайные знаки лица. - М.: РУДН, 1998.
 15. Козлова Г. Костюм как знаковая система. - М.: Искусство, 1980.
 16. Маллой Д. Одежда для успеха. - М.: Республика, 1992.
 17. Махний Н. Фейсбилдинг, или кое-что о строительстве лица. - Чернигов, 1995.
 18. Сорины, сёстры. Необходимый имидж или Как произвести нужное впечатление с помощью одежды. - М.: Гном и Д., 2000.
 19. Сорины, сёстры. Язык одежды или как понять человека по его одежде. - Луганск: Глобус, 1999.

20. Щёкин Г. Как читать людей по их внешнему облику. - К.: Украина, 1993.
21. Бонде Л. Магия цвета. - СПб.: Питер Паблишинг, 1997.
22. Дэвис Ф. Полная уверенность в себе. - Мн.: ООО "Попурри", 1996.
23. Люшер М. Магия цвета. - Харьков, 1996.

Тема 5

ЗНАНИЯ О ЧЕЛОВЕКЕ - ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Характер. Психологические типы личности. Психологические качества типов личности в роли руководителя. Базовые личностные качества. Эмоциональная стабильность и нестабильность. Средства психологического воздействия.

Литература

1. Абрамова Г.С. Введение в практическую психологию. - Брест: БГПИ, 1993.
2. Годфруа Ж. Что такое психология. - М.: Мир, 1992.
3. Каппони В., Новак Т. Сам себе психолог. - СПб.: Питер, 1994.
4. Козлов Н. Как относиться к себе и людям, или практическая психология на каждый день. - М.: Новая школа, 1993.
5. Советы психолога менеджеру: Учебное пособие. - СПб.: ГАСУ, 1994.
6. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий. - М.: Педагогика, 1961.
7. Чернышёв В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - СПб.: Энергоатомиздат. Санкт-Петербургское отделение, 1997.
8. Юнг К.Г. Психологические типы. - Мн.: ООО "Попурри", 1998.

Тема 6

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ

Понятие "мотивация". Регуляторы мотивации. Иерархия человеческих потребностей (теория А. Маслоу). Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности. Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда. Теории мотивации Ф.Херцберга, Дж. Хэкмена и Дж. Олдхема. Процессуальные теории мотивации (тео-

рии В. Врума, С. Адамса, Л. Портера и Э. Лоулера, Э. Локка). Концепция партисипативного управления. Правила управления мотивацией.

Литература

1. Дизель П., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации. - М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993.
2. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб: Издательство "Питер", 2000.
4. Искусство управления конкретными ситуациями /Сост. Г.Х. Попов. - М., 1987.
5. Ковалёв В.И. Мотивы поведения и деятельности. - М., 1986.
6. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999.
7. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.
8. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. - Казань, 1994.
9. Молл Г. Менеджмент: организационное поведение. - М.: Финансы и статистика, 1999.
10. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М., 2000.
11. Не повторить ошибок. Практические советы руководителю /Сост. И.В. Липсиц. - М., 1988.
12. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. - М., 1990.
13. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. - М.: Аг-во "ФАИР", 1998.
14. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 1986.
15. Скотт П. Психология оценки и принятия решений. - М.: Информационно-издательский дом "Филинъ", 1998.
16. Пospelов Д.Е. Ситуационное управление. - М., 1986.
17. Секреты умелого руководства. Сб. - М., 1991.
18. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. - М.: Вече-Персей-АСТ, 1998.
19. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М., 1999.
20. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. Законы. Советы. Правила. - М., 1994.

Тема 7 УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИЕЙ

Понятие “стресс”. Г. Селье и его учение о стрессе. Физические проявления стресса. Симптомы стресса, проявляющиеся на уровне психики. Управление стрессовой ситуацией. Способы эффективного лечения симптомов стресса. Юмор в борьбе со стрессом.

Литература

1. Авдеев Д.А., Невярович В.К. Наука о душевном здоровье. Основы православной психотерапии. - М.: Русский Хронограф, 2001.
2. Алберти Р.Э., Эммонс М.Л. Самоутверждающее поведение. Распрямись, выскажись, возрази! - СПб.: Гуманитарное агентство “Академический проект”, 1998.
3. Алберти Р.Э., Эммонс М.Л. Станьте хозяином собственной жизни. - Мн.: Харвест; М.: ООО “Изд-во АСТ”, 2000.
4. Аткинсон В.В. Сила мысли в деловой и повседневной жизни. - Орёл, 1992.
5. Гленн В. Ваша личность. - М.: “Когито-Центр”, 1999.
6. Егидес А.П. Как располагать к себе людей. - М.: Альфа, 1996.
7. Емельянов Ю. Помогите себе сам. - М.: Вече-АСТ, 1997.
8. Зарайский Д.А. Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния. - Дубна, 1997.
9. Зеличенко А.И. Психология духовности. - М., 1996.
10. Изард К. Эмоции человека. - М.: МГУ, 1980.
11. Кокс Т. Стресс. - М.: Медицина, 1981.
12. Кравцова Г. Как победить стресс //ЭКО. - 1995. - № 10.
13. Ладанов И. Управление стрессом. - М., 1989.
14. Леви Л. Эмоциональный стресс. - Л.: Наука, 1971.
15. Панкратов В.Н. Искусство управления собой: Практическое руководство. - М.: Изд-во института психотерапии, 2000.
16. Селье Г. Стресс без дистресса. - М.: Наука, 1976.
17. Слотердайк П. Критика цинического разума. - Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2001.
18. Уоттс А. Психотерапия. Восток и запад. - М.: Весь мир, 1997.
19. Хвилювання. Страх перед випробуваннями. - К.: Рад.школа, 1981.

Тема 8

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРЕДУПРЕЖДЕНИИ И РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

Понятие “конфликт”. Структура конфликта. Типы конфликтов. Основные группы конфликтов. Виды поведения в конфликте. Предпосылки развития конфликтной ситуации, связанной с элементами служебно-деловых отношений. Отношение руководителя к конфликтной ситуации. Основные условия общения в конфликтной ситуации. Метод позитивных, бесконфликтных переговоров. Административные способы улаживания конфликтов.

Литература

1. Анцупов А. Проблема конфликта. - М.: Наука, 1992.
2. Бандурка А. и др. Конфликтология. - Харьков, 1997.
3. Дмитриев А. и др. Введение в общую теорию конфликтов. - М., 1993.
4. Донченко Е. Личность: конфликт и гармония. - Киев, 1989.
5. Ерёмин Б.Л. Выбор путей преодоления конфликтов // Реформа № 1, 1997.
6. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990.
7. Козырев Г. Введение в конфликтологию. - М.: ВЛАДОС, 1999.
8. Крам Т.Ф. Управление энергией конфликта. - М.: Изд-во “Рефл-бук”, ООО “Фирма “Изд-во АСТ”, 2000.
9. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: ИНФРА-М, 1996.

Тема 9

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Понятие “общение”. Аспекты общения. Задачи общения. Цели общения. Предмет общения. Виды общения. Коммуникация, интеракция и перцепция. Деловая коммуникация: задачи, условия, формы. Культура делового взаимодействия. Стили общения руководителя. Правила реализации доброжелательности в общении с коллективом. Деловая беседа. Приёмы эф-

фективного слушания. Виды вопросов. Приёмы отказа. Деловое совещание: правила подготовки и проведения. Умение убеждать. Принципы и правила эристики.

Литература

1. Абалакина М.А. Анатомия взаимопонимания. - М., 1990.
2. Батаршев А.В. Психодиагностика способности к общению, или Как определить организаторские и коммуникативные качества личности. - М.: Гуманитарный изд. центр ВЛАДОС, 1999.
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1999.
4. Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров. - М., 1996.
5. Винокур В.А. Уловки в деловом споре. Психология и логика применения. - СПб., 1992.
6. Вуджек Т. Тренировка ума. - СПб.: Питер, 1997.
7. Григорьева Т.Г., Усольцева Т.Н. Основы конструктивного общения: Хрестоматия. - Новосибирск: Изд-во Новосибирского университета, 1999.
8. Дилтс Р. Фокусы языка. - СПб.: Питер, 2000.
9. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера ПР. - СПб, 1997.
10. Ивин А.А. Основы теории аргументации: Учебник. - М.: Гуманитарный центр ВЛАДОС, 1997.
11. Козлов Л.Р. Музей остроумия. - М., 1989.
12. Курбатов В.И. Искусство управлять общением. - Ростов-на-Дону: Изд-во "Феникс", 1997.
13. Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. - М., 1993.
14. Франкл Майло О. Как убедить собеседника за 30 секунд. - М., 1998.
15. Милич П. Как проводить деловые беседы. - М., 1983.
16. Омаров А.М. Управление: искусство общения. - М., 1983.
17. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. - М., 1990.
18. Панфилова А.П. Деловые беседы: Учебное пособие. - М., 1989.
19. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - СПб.: Изд-во общества "Знание" Санкт-Петербурга, 2001.
20. Панфилова А.П. Ранадо (Развитие навыков делового общения). Практические советы менеджерам по проведению дискуссий. - Л, 1991.

21. Пиз А., Гарнер А. Язык разговора. - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000.
22. Прутченков А.С. Тренинг коммуникативных умений. - М., 1993.
23. Психология делового общения руководителя. - М., 1983.
24. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении. - М., 1996.
25. Сердюк О.П. Основи управління комунікативним процесом. - К.: ІЗМА, 1998.
26. Смелкова З.С. Деловой человек: культура речевого общения. Пособие и словарь-справочник. - М., 1997.
27. Станкин М.И. Если мы хотим сотрудничать. - М., 1996.
28. Тимченко Н.М. Тайны успеха делового общения. Как найти нужное слово в нужное время нужному человеку. - СПб., 1995.
29. Шейнов В.П. Искусство убеждать. - М.: Изд-во "ПРИОР", 2000.
30. Эрнст О. Слово предоставляется Вам. Практические рекомендации по проведению деловых бесед и переговоров. - М., 1998.

Тема 10

УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ

Понятие "группа". Командный менеджмент.

Иерархия коммуникаций внутри группы.

Поведение человека в группе.

Правила укрепления групповой морали и сплочения группы.

Литература

1. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. - М.: Инфра-М-Премьер, 1995.
2. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. - М.: ИНФРА-М., 2000.
3. Грачёв М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 1993.
4. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: Бином, 1997.
5. Дизель П., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации. - М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993.
6. Дэнз Д. Примирение разногласий. Как создать оптимальные взаимоотношения на работе и дома. - М., 1993.
7. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческая ситуация. Анализ и решение. - М., 1988.
8. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М., 1993.

9. Иосефович Н. Ты - босс! Как стать толковым руководителем. - М.: Вече, Персей, АСТ, 1995.
10. Кроль Л.М., Михайлова Е.Л. Человек-оркестр: микроструктура общения. - М., 1993.
11. Основы управления персоналом / Под ред Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 1996.
12. Робер М., Гильман Ф. Психология индивида и группы. - М.: Прогресс, 1988.
13. Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. - Петрозаводск: Форум, 1996.
14. Хьелл Л., Зиглер Д. Теория личности - СПб.: Питер Пресс, 1997.
15. Хьюз Б., Кормак Д. Как наилучшим образом использовать вашу "команду". - М., 1993.
16. Юксвярав В.К. и др. Управленческое консультирование. - М., 1993.

Тема 11

ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ

Проблема создания позитивного имиджа руководителя школы. Современные исследования по проблеме. Этапы и способы создания позитивного имиджа директора школы. Внутренняя и внешняя привлекательность личности как фактор определения позитивного имиджа управленца. Модель эффективной управленческой деятельности директора школы. Директор школы - женщина: имидж бизнес-леди.

Литература

1. Алёхина А. Имидж и этика делового человека. - М.: "ЭНН", 1996.
2. Бойко А.М. Іновацийна культура вчителя.
3. Дэвис Ф. Ваш абсолютный имидж. - М., 1997.
4. Дэвис Ф. Создай себе имидж. - Мн.: Попурри, 1998.
5. Джи Б. Имидж фирмы. - СПб.: Питер, 2000.
6. Імідж сучасної школи //За ред. І.Єрмакова. - Київ., 1997.
7. Імідж школи на порозі ХХІ століття. - Київ., 1999.
8. Ковальова І.О. Імідж сучасного педагога. - Х.: Константа, 2000.
9. Ксензова Г.Ю. Перспективные школьные технологии. - М.: Педагогическое общество России, 2000.
10. Криксунова Н. Создай себе имидж. - СПб., 1997.

11. Лизинский В.М. Идеи к проектам и практика управления школой. - М.: Образовательный центр "Педагогический поиск", 1999.
12. Лозинский В.М. Психолого-педагогический и управленческий дневник директора школы. - М.: Образовательный центр "Педагогический поиск", 2000.
13. Макаренко А.С. О воспитании. - М.: Политиздат, 1990. ●
14. Нечепоренко Л.С. Твоя Доля - в твоїх руках. - Х.: ХДУ, 1995.
15. Нечепоренко Л.С. Педагогика личности. - Х.: ХДУ, 1992.
16. Павленко О. Чи потрібен вам імідж, директори? // Директор школи, ліцею, гімназії, № 1. - 2001.
17. Панасюк А. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. - М.: Дело, 1998.
18. Почепцов Г.Г. Профессия: имиджмейкер. - К.: ИМСО МО Украины НВФ "Студцентр", 1998.
19. Русаков А. Школа після доби змін. - "Перше вересня" / "Шкільний світ", 2000.
20. Спиллейн М. Создайте свой имидж. - М., 1996.
21. Сухомлинский В.А. О воспитании. - М.: Политиздат, 1998.
22. Шепель В.М. Имиджология. Секреты личного обаяния. - М., 1994.
23. Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования. - М.: "Педагогическое общество России", 2000.
24. Эйтвин Г. Имидж современной женщины. - М.: РИПОЛ КЛАСИК, 2000.
25. Эйтвин Г. Имидж современного мужчины. - М.: РИПОЛ КЛАСИК, 2000.

ТЕМА 1**ИМИДЖ, ВЛАСТЬ, УСПЕХ**

Имидж личности или организации это инструмент, который не только воздействует на сознание и подсознание людей, но и управляет их психикой. Имидж - это сила, не уступающая силе слова, установка, которая определяет поведение людей. Поэтому имидж не должен быть неуправляемым - его созданием и внедрением в сознание людей следует заниматься.

Н.Власова

Чем выше летает чайка, тем дальше она видит.

Р. Бах

Понятие “и м и д ж” происходит от латинского *i m a g o* (*imatarī* - “имитировать”). В толковом словаре Вебстера имидж трактуется как подача внешней формы какого-либо объекта, особенно личности.

Имидж - это тот образ, который мы создаём своею личностью, своей внешностью и поведением с целью эмоционально-психологического воздействия.

Наш образ, прежде всего, демонстрирует присутствующим наше отношение к себе и к окружающему миру. Имидж - первый виток саморекламы личности, наглядно-выразительный срез её личностных характеристик, решение её образа, как профессионала.

Имидж - это и результат умелой ориентации в конкретной ситуации.

Имидж - особый вид, или инструмент, в л а с т и. Чтобы управлять другими, надо иметь яркий имидж - образ.

“Жрецы создали тайную науку. Наукой образности называлось их учение.

Роль власти исполнительной внешне на фараона возлагалась. Но главной задачей фараона была задача образ правителя мудрого собою олицетворять. Решенья важные готовились не фараоном. Когда пытались фараоны власть полностью себе забрать, слабело сразу государство. Каждый фараон был, прежде всего, посвящён на царствие жрецами. С младенчества учился у жрецов и фараон, науку образов стремился познать. Её освоивший азы лишь мог назначенным на царство быть.

Всем управляли образы в Египте древнем. Из науки древности об образности, тайный совет из нескольких жрецов взял образ фараона, правителя справедливого. Таким взял образ, каким им представлялся он в то время. Манера поведения и внешнее убранство, и образ жизни фараона на тайном совете обсуждался долго. Потом обучали одного из выбранных жрецов, чтобы на образ он похожим стал. Старались выбрать из сословий царских претендента. Но если внешне или по характеру не подходил никто из царской крови, жрецы могли любого жреца взять и выдать его за фараона. Обязан был пред всеми жрец-фараон всегда и соответствовать задуманному образу, особенно тогда, когда среди народа появлялся. Потом в народе каждый незримый образ над собою ощущал и действовал, как понимал. Когда народ поверит в образ, когда по нраву образ большинству, с желаньем каждый будет следовать ему, и в государстве нет необходимости огромную надсмотрщиков-чиновников строить структуру. Такое государство крепнет, процветает”. Вот такую “образную” версию мы читаем в книге В. Мегре “Сотворение”.

Проблема власти, а отсюда и образа руководителя человечество занимала всегда. Учёные всех времён и народов многократно исследовали этот вопрос. Результаты всегда были разными: позитивными, как, например, у Теодора Хейса: “Власть - это возможность проявить свои творческие способности”, так и предупреждающе-убеждающими, как у некоторых мудрецов Востока: “В самом рабском положении находится властелин -

из-за того великого и напряжённого труда, который он переносит ради своих подданных. Ведь он управляет ими и тогда, когда они его управление одобряют, и тогда, когда отвергают” (Ибн-аль-Джавзи, 15 век).

Пророк Мухаммад к одному из своих любимых соратников - Абу Зарру аль-Гуфари обратился с предупреждением: “Не берись властвовать даже над двоими. Будешь алкать власти. Но пожалеешь об этом в Судный день”.

А вот ещё мнения: “Власть скоротечна, словно тень от быстро вянущего лепестка кувшинки. Вот ты ухватил власть обеими руками, а вот она вырвалась, словно порыв ветра. Она также непрочна, как дружба праведника со злодеями, она может пасть, как падает горный поток, и рассыпаться на мелкие брызги, она может лопнуть, как лопаются дождевые пузыри в лужах” (Калил).

“Она желанна и благодетельна, но коварна и губительна. Она неблагодарна и вызывает ненависть и зависть, а радости от неё не больше, чем от обманного сновидения” (Русс).

“На каждой горной вершине ты оказываешься над пропастью” (С.Е. Лец).

Но, не взирая на все трудности и проблемы, существует и в наше непростое время такая профессия как руководитель (или менеджер).

Проникшее во все слои общество чувство тревожности оказывает негативное влияние на личность. Но и в то же время существует множество способов проявить себя, приобрести влияние или как-то изменить ситуацию, и на работе эти способы действуют с особым успехом. Одним из таких способов, наряду с экономическими, политическими и другими, есть формирование и воспитание мудрых людей, людей с положительным творческим имиджем, профессией которых стало руководство.

Для выполнения своих функций руководитель располагает властью, т.е. способностью и возможностью осуществлять свою волю, оказывать управляющее воздействие на поведение людей с помощью своего авторитета, права или насилия. Но

власть будет действенной только в том случае, если руководитель будет держать под своим контролем, и учитывать индивидуально-психологические особенности подчинённых, их потребности.

В Л А С Т Ь - это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей, инструмент социального управления, дающий право и возможность распоряжаться кем или чем-либо, подчинять своей воли.

Воля к власти проявляется в 2-х видах: а) как стремление занять более высокую позицию в социальной или служебной иерархии; б) желание избавиться от чужой власти и отстоять право принимать решения самостоятельно, не под диктовку (А.И. Кравченко “Социология менеджмента”, С.71).

Основные методы проявления власти - принуждение, вознаграждение, компетентность, пример и традиции.

Важной чертой власти является ответственность, её обязательное, неотвратимое и естественное следствие. Власть без ответственности - это тирания, деспотизм и диктатура. Ответственность в деятельности руководителя является качественным свойством, характеризующим социальную типичность личности. Поэтому, когда речь идёт о руководителе, особенно в процессе принятия решений, мы имеем дело с “управленческой ответственностью”.

Управленческая ответственность - это свойство личности руководителя, который придерживается в своём поведении принятых в обществе социальных норм, исполняет свои ролевые обязанности (принимает стратегически важные решения) и готов дать отчёт за свои действия.

Власть руководителя принимает разнообразные формы. По классификации Френча и Рейвена она имеет *пять основных форм*:

- *власть, основанная на вознаграждении* (исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность);
- *экспертная власть* (исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность);

- *власть, основанная на принуждении* (исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может причинить неприятности);
- *традиционная (законная) власть* (исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг подчиниться им);
- *эталонная власть* (характеристика или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий). Данный тип власти построен на силе личных качеств и способностей, на положительно сформированном личностном имидже руководителя.

“Позитивный имидж - это жизненно эффективный, существующий во внутреннем мире образ, который даёт позитивные результаты в реальной жизни личности, который способствует трудовым, творческим успехам, высокому счастью и здоровью” (Джелали В.И. Инновационные технологии САНИ - основа совершенствования работы школы. - В кн.: Имидж современной школы. - К., 1997).

Установлено, что существуют определённые приоритетные личностные качества руководителя, обладание которыми делает реальным решение проблемы формирования положительного имиджа. Учёные (социологи и педагоги) условно выделяют 3 группы этих качеств:

Первая группа - коммуникабельность (способность легко сходиться с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека), красноречивость (способность воздействовать словом). Эти качества составляют набор природных дарований, обозначаемых понятием “умение нравиться людям”.

Во вторую группу входят характеристики личности как следствие её образования и воспитания. К ним относятся нравственные ценности, психическое здоровье и способность к межличностному общению.

К третьей группе относится то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особенно ценно, когда этот опыт помогает ей обострить интуицию на ситуацию общения.

Психологи профессионально важные качества управленцев дифференцируют на три группы: психофизиологическую, психологическую и социально-психологическую.

1 группа: особенная энергетика, высокая деловая активность, инициативность, настойчивость.

2 группа: уровень психологических качеств - это интеллект руководителя, а отсюда: креативность мышления, склонность к риску, аналитический склад ума и др.

3 группа: определение лидерства руководителя - самостоятельность, автономность, независимость, решительность, уверенность, умение строить взаимоотношения и взаимодействия с людьми.

Психолог Н.М. Власова предлагает такую формулу создания позитивного имиджа, которую она назвала "Образ приятного человека":

ОБРАЗ ПРИЯТНОГО ЧЕЛОВЕКА (ОПЧ)

$$(ОПЧ) = 2Д + 2О + У$$

2Д - достоинство (чувство собственного достоинства, отсутствие закомплексованности);

доброжелательность.

2О - оптимизм (позитивное мышление);

ответственность (чувство Хозяина, при котором человек полностью берёт на себя ответственность за всё, что с ним происходит. Отсутствие чувства жертвы или Прокурора).

У - уравновешенность (отсутствие нервозности).

Р. Стогдилл и Р.Л. Кричевский предлагают следующие составляющие позитивного имиджа руководителя:

- доминантность;
- уверенность в себе;

- эмоциональность;
- уравновешенность;
- стойкость в стрессовых ситуациях;
- креативность;
- стремление к достижениям;
- ответственность;
- независимость;
- чувство товарищества.

Известный социолог Г. Ливитт добавляет:

- энергичность;
- инициативность;
- надёжность;
- способность к творчеству;
- гибкость;
- мужество и смелость.

В случае отсутствия этих личностных качеств, по выражению учёного, обычно получают руководители с “перекошенными мозгами, холодным сердцем и усохшими душами”.

А.У. Хараш отмечает следующие качества, отсутствие которых даже не предполагает наличие позитивного имиджа руководителя:

- самостоятельность суждений и решений;
- склонность принимать и осваивать новое;
- сосредоточенность на деле (деловая направленность);
- уважение к личности другого человека;
- умение находить индивидуальный подход к подчинённым;
- готовность помочь и чуткость;
- диалогичность (постоянная готовность слушать и понимать каждого человека; учитывать различные точки зрения во время принятия собственного решения).

ИМИДЖ современного руководителя, по нашему мнению, - целостная система, которая состоит из трёх компонентов, каждый из которых трактуется также сложным, комплексным сочетанием разных элементов, знаний и умений:

- внешний вид (использование знаний о логике профессиональной одежды; обязательное наличие собственного стиля); позитивный стиль поведения и общения;
- внутреннее содержание (наличие определённых элементов личностной культуры и лидерских качеств);
- поведение в действии (использование в профессиональной деятельности знаний о человеческой природе; знаний о колористике; деловом общении; о речевой культуре; про стратегию поведения в стрессовых и конфликтных ситуациях; о сложном процессе мотивации; об искусстве эристики; о профессиональном умении использовать юмор в различных коммуникативных ситуациях.

Формирование позитивного имиджа руководителя, на наш взгляд, всегда происходит в контексте стремления к УСПЕХУ (с определёнными проявлениями внешних показателей), потому как известно, что успех коллективу может принести только тот руководитель, который сам познаёт радость успеха, а “своим успехом каждый человек в определённой мере обязан мнению, которое сам о себе сложил” (Э. Бьёрк).

ФОРМУЛЫ УСПЕХА

Истина настолько проста, что за неё даже обидно.

В. Пелевин

Изучив немалое количество различных формул УСПЕХА, мы берём на себя ответственность выделить некоторые из наиболее, с нашей точки зрения, ярких и конструктивных, которые предлагались человечеству ещё на ранних стадиях исторического развития, а также советы современных учёных.

1. Имя. — Какое дать ему его имя? - спросили у гор Дажьбог и Марена
— “Имя?”
И вслушались они в эхо, прокатившиеся по горам:
“И... М...Я...” (Белая Книга. Гл.1. Богумир).

“Имя - лицо, личность... Не только сказочному герою, но и действительному человеку его имя не то предвещает, не то приносит его характер, его душевные и телесные черты, но и определяет его судьбу и успех.

Verba efficiant quod significant (слово действительно, насколько оно значимо) - эта формула Фомы Аквинского есть общее убеждение народов, но и с дополнением: *et quomodo sonant* (Подобно тому, как оно звучит). В особенности она относится к именам... “Достойно имени пожил еси Георгие”, - воспевается Святому” (Из книги П. Флоренского “Имена”).

2. **Счастье.** Узнает Человека Счастье - быть его успеху!

“Жила была женщина... называлась Счастьем и сотворена была, как бысть живому человеку. Только в двух местах видимая проруха: спина не сгибалась и был у неё один глаз, да и тот на темени: кверху видит, а руками хватает зря... (Она ходит и ищет своё пропавшее дитя). Схватит... самого ледащего, глупого, что и денег считать не умеет... начнёт вздывать, чтобы посмотреть в лицо: оно ли доподлинно? Вздымет выше головы, взглянет с темени одним глазом да и бросит из рук, не жалеючи, прямо оземь: иной изживает-ся, иной зашибается и помирает. Нет, не оно!” (Старорусская раскольничья притча из книги А.Асова “Славянские боги и рождение Руси”).

3. “Чтобы достигнуть успеха в какой-нибудь профессии, необходимы три вещи: способности, изучение и практика” (Мнение древних греков).

4. “Как известно, успех некоторых политиков и чиновников в обществе основывается в конечном счёте на способности быстро реагировать, распознавать особенности лиц, с которыми они вступают в соприкосновение, пользуясь природной или приобретённой проницательностью” (Размышления Г. Мюнстерберга).

5. Основу системы достижения успеха Николауса Б. Энкельманна составляет рациональная по своему характеру логотерапия, которую разработал великий психотерапевт Виктор Франкл. Он создал модель мышления и определил её

как “эвристический оптимизм”, главным тезисом которого является следующее: “Дайте нам попробовать и увидеть, что из этого получится”. В результате ужасных страданий, которые он перенёс, находясь в годы второй мировой войны в концентрационном лагере, он пришёл к такому умозаключению: “У человека можно отнять всё, в том числе и физическую свободу, однако его никогда невозможно лишить свободы духовной, свободы иметь свою позицию, лишить внутреннего настроя на то, что по настоящему важно и ценно”. Эта мысль и легла в основу логотерапии.

Греческое слово “logos” означает “смысл”. Цель этого метода заключается в поиске связи между духовной свободой и смыслом любой ситуации, какой бы отчаянной она не была; в поиске смысла любого действия и в придании смысла всей своей жизни. Задачу собственной жизни Виктор Франкл сформулировал так: “Смысл своей жизни я видел в том, чтобы помогать другим людям находить смысл их жизни”.

Формула успеха Н. Энкельманна: **ПРИНОСИТЕ ПОЛЬЗУ ЛЮДЯМ!**

6. “Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его и со своей точек зрения” (Генри Форд).

7. Формула успеха С. Смайла:

Терпение + трудолюбие + непоколебимая настойчивость =
УСПЕХ

8. Формула успеха Г. Казакевича:

Решимость + информированность + внезапность + сила =
УСПЕХ

9. По мнению Фила Маррза: “Ваш успех будет настолько велик, насколько велики Ваши мысли”. Его формула:

Правильно мыслить +
Правильно говорить +
Правильно делать =

ПРАВИЛЬНО И УСПЕШНО ЖИТЬ И РАБОТАТЬ

10. Польский пианист И. Падеревский однажды выразился так: “Если я не упражняюсь один день, то это замечаю я, если

не упражняюсь в течение 2х дней, то это замечают мои критики, если я пропускаю 3 дня, то это замечает публика". Его формула: Постоянное упражнение - секрет успеха.

11. Радость успеха Эриха Лежена: "Я считаю, что главная составляющая моего успеха - это возможность сделать счастливыми других, заинтересовать их, освободить от отрицательного восприятия жизни, обращать их мысли в сторону положительного мирозерцания".
12. По мнению Дэннис Уэйтли, "полный УСПЕХ - это постоянное стремление к достойному идеалу, который реализуется скорее на пользу других, нежели за их счёт...".
13. Б. Фуллер - один из великих учёных нашего времени (изобрёл геодезический купол, описал "критический путь") утверждал, что если мы действительно хотим понять принципы Вселенной, то должны пристально присматриваться к природе, т. к. именно ПРИРОДА ЕСТЬ ВЫСШАЯ МОДЕЛЬ УСПЕХА.
14. "К успеху вас приведёт вовсе не желание добиться успеха. Отправной точкой для достижения истинного успеха является ВОДУШЕВЛЕНИЕ, с которым вы берётесь за выполнение любой задачи в своей жизни. Только в этом случае возможно достижение успеха" (А. фон Вильбрандт).
15. "Если организация хочет добиться успеха в современном меняющемся мире, она должна быть готова изменить в себе всё, за исключением базисных ценностей. Единственной "священной коровой" для организации должна быть её философия" (Т. Ватсон).
16. Путь к успеху Роберта Грина:
 - приступай к делу без колебаний;
 - планируй всё до самого конца;
 - добиваясь успеха, не показывай усилий;
 - овладей искусством управления временем;
 - с презрением отвергай бесплатные обеды;
 - старайся не идти следом за великими;
 - завоевывай сердца и умы окружающих;

- проповедуй необходимость перемен, но не слишком увлекайся реформами;
- ни в коем случае не кажись слишком совершенным;
- мудро контролируй.

17. “Никто в мире не заменит тебя. Пойми это и будь самим собой, делай наилучшим образом то, что ты умеешь делать. И тогда ты поймёшь душой, что в твоих наилучших трудах и заключается **ВЕЛИЧАЙШИЙ УСПЕХ В МИРЕ**” (Ог Мандино).

18. Принципы успеха Наполеона Хилла:

- личная инициатива;
- самодисциплина;
- творческий подход к работе;
- чёткость мышления;
- контролирование внимания (концентрация усилий);
- разумное распределение времени и денег;
- энтузиазм;
- привычка быстро принимать решение;
- привычка делать немного больше, чем вы обязаны;
- умение правильно принимать критику;
- мудрое терпение к подчинённым;
- инициатива (как залог успеха);
- позитивная психологическая установка в любой ситуации.

19. Формула успеха Альберта Эйнштейна: “Если жизненный успех обозначить буквой “а”, то уравнение будет выражено следующим образом: $a = x + y + z$. При этом “х” означает труд, а “у” означает игру”. “А что же означает “z”?” - спросите вы. “А это значит: держать язык за зубами”, - отвечает Эйнштейн.

20. Формула успеха Л. Нечепоренко:

“ТВОЯ СУДЬБА, ТВОЙ УСПЕХ - В ТВОИХ РУКАХ!”

21. В главе “Патология успеха” своей книги “Принцип Питера” Питер Лоуренс пишет: “Нескольким практикующим врачам было предложено ответить на такие вопросы: 1. Отмечаете ли вы, и если да, то какие особенности физического состояния руководителей, добившихся успеха? 2. Какие ре-

комендации даёте вы этим преуспевшим людям, какой назначаете им курс лечения?

Собрав ответы опрошенных докторов, я установил, что у пациентов, добившихся успеха, обычно отмечаются:

- язва желудка;
- гипертония;
- повышенная склонность к спиртному;
- переедание;
- потеря аппетита;
- аллергия;
- гипотония;
- судороги;
- бессонница;
- быстрая утомляемость;
- перебои пульса;
- мигрень;
- боли в области живота;
- головокружения;
- дисменорея;
- звон в ушах;
- экземы нервного происхождения.

Всё это типичные болезни “успеха”, и они могут возникнуть независимо от каких-либо органических расстройств.

Кроме медикаментозного решения проблемы **ВРАЧИ ПРЕДЛАГАЮТ:**

- смотрите на мир проще;
- не перетруждайтесь;
- научитесь расслабляться;
- оставьте ваши попытки решить все мировые проблемы;
- у каждого свои проблемы. Вам ничуть не хуже, чем другим;
- вы получаете ровно столько проблем, сколько выдержать и решить в состоянии;
- сбавьте темп, иначе впереди по-настоящему серьёзный приступ;
- соблюдайте диету;

- релаксироваться на природе! Выезжайте на пикники, разводите костры!”
 - 22. Томас Крам вообще предлагает “выйти из рамки успеха и превратить жизнь, наполненную работой, в ТВОРЧЕСТВО”.
 - 23. Современные психологи считают, что мысли, нацеленные на достижения успеха, должны превратиться в привычку.
- Существование положительных привычек решающим образом влияет на степень Вашего успеха. Наше поведение на 98% определяется привычками. Жизнь человека, добившегося успеха, представляет собой реализацию множества хороших привычек, являющихся программами положительного характера. Люди, добившиеся успеха, вовсе не являются лучшими или умнейшими представителями человечества. Просто у них больше хороших привычек, чем у других.

ПРАВИЛА УСПЕХА

1. Вы должны трудиться каждый день так, словно жизнь Ваша лежит на чаше весов.
2. Вы должны запомнить, что своим терпением способны изменить свою судьбу.
3. Вы обязаны тщательно планировать пути своих достижений, иначе уже не будете Хозяином своей судьбы.
4. Путешествуя при свете солнца, Вы всегда должны быть готовы к приходу тьмы.
5. Всегда улыбайтесь в лицо своим невзгодам и они отступят.
6. Твёрдо запомните, что Ваши планы на всю жизнь могут остаться всего лишь мечтами, если Вы будете бездействовать.
7. Вы обязаны постоянно очищать свой ум, иначе он превратится в затянутый паутиной чердак. Постоянно совершенствуйтесь!
8. Всегда помните о том, что Вы можете опоздать.
9. Необходимо всегда быть самим собой.

УСПЕХ - ЭТО УМЕНИЕ ВЫБИРАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ПУТЬ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ДОСТИГАТЬ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЦЕЛИ.

Люди, ориентированные на успех, думают об успехе; у людей, настроенных пессимистически, возникают пессимистические мысли. Человек, погруженный в мысли о болезни, заболевает. Человек, которого преследуют неудачи, думает только о провалах и ударах судьбы. Многие люди даже не подозревают о том, что могут управлять своими мыслями. Подсознание стремится (по закону Мэрфи) претворить в жизнь каждую мысль и мы должны использовать это стремление.

Успех не даётся человеку с рождения. Поэтому Вы должны сознательно решиться на него - или Вам знаком удачливый человек, достигший успеха против своей воли?

КАЖДАЯ МЕЧТА ДАЁТСЯ ВМЕСТЕ С СИЛАМИ, НЕОБХОДИМЫМИ ДЛЯ ЕЁ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ. ОДНАКО ТЕБЕ, ВОЗМОЖНО, ПРИДЁТСЯ ПОТРУДИТЬСЯ.

Р.Бах

ТЕМА 2

**ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ:
ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ,
ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ**

И всё-таки, следуя инстинкту, номы продолжали соблюдать иерархию. Мир испокон веку чётко делится на тех, кто указывает другим, что следует делать, и тех, кто выполняет эти указания. Так неким загадочным образом у номов сформировалась новая элита. Рулевые. Принадлежность к разряду рулевых определялась в зависимости от того, где тот или иной ном находится во время Большой Гонки. Те, кто оказался в кабине Грузовика, причислялись к рулевым. Все остальные считались просто пассажирами. Правомерность подобного разделения никто не подвергал сомнению. Это как бы само собой разумелось: на ному, сумевшего управлять Грузовиком, можно положиться.

Терри Пратчетт
“Землекопы, или Новые приключения номов”

- Чего тут ещё понимать, - ответил Незнайка. - Я видел, как ты управляешь. Дёргай за ручки да верти руль. Всё просто.

- Это только кажется, что просто...

Николай Носов
“Приключения Незнайки и его друзей”

Когда знаешь, что делаешь, всегда получается. А теперь об управлении...

Ричард Бах
“Чайка по имени Джонатан Ливингстон”

Процесс управления людьми имеет свою интересную и поучительную историю развития. Дополнительные знания об истории возникновения в мире должности “менеджер, руководитель”, безусловно, будут способствовать формированию творческого имиджа управленца.

В Античной Греции появилось слово “master” - “ведущий поиски”, умеющий разыскивать, но не умеющий руководить. Искусство руководить людьми греки называли “демагогией”, а демагогами тех, кто брал на себя ответственные функции управления. “Demagogia” переводится как “руководство народом”, “управление страной” (demos - народ, ago - веду).

Понятие “management” восходит к глаголу to manage (управлять) и происходит от лат. - manus (рука). Первоначально означало “искусство объезжать лошадей и править ими”, “умение владеть оружием и управлять колесницами”.

Шумерские жрецы стали первыми деловыми людьми в мире, а египетские чиновники продемонстрировали высокую эффективность централизованного управления. Но только греки создали принципиально новый тип цивилизации - рыночную экономику, основанную на честном, добросовестном труде, высокой культуре демократического государства и свободном участии личности.

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основании чего провозгласил принципы универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления.

Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Полторы тысячи лет, отделяющие античность от нового времени, понадобилось для того, чтобы на смену древнегреческому менеджменту пришёл европейский. Его основоположник Николо Макиавелли (1469-1527). Долгое время его знали как политического мыслителя, историка и писателя. Но во второй

половине XX века на него обратили внимание, как на создателя теории управления. В настоящее время Макиавелли считают также одним из создателей одного из самых эффективных лидерских стилей, теоретиком социального конфликта. Особое влияние оказали на развитие менеджмента 4 его принципа:

1. Авторитет или власть лидера коренится в поддержке сторонников.
2. Подчинённые должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера и понимать, чего он ожидает от них.
3. Лидер должен обладать волей к выживанию.
4. Лидер - всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

Но и вместе с тем перу Н. Макиавелли принадлежит фраза: "Человек, желающий исповедать добро во всех случаях жизни, неминуемо погибнет среди множества людей, чуждых добру. Из чего следует, что правитель, желающий сохранить власть, должен научиться отступать от добра и пользоваться этим умением, смотря по необходимости" ("Государь").

А позже М. Монтень (1533-1592) в своих "Опытах" напишет: "Различными средствами можно достичь одного и того же". Он приводит несколько примеров из жизни правителей, которые повели себя в сложных жизненных ситуациях неадекватно предложениям Н. Макиавелли:

"Скандербег, властелин Этера, погнался как-то за одним из солдат, чтобы убить его; тот, после тщетных попыток смягчить его гнев мольбами о пощаде, решился в последний момент встретить его шпагой в руке. Эта решимость солдата внезапно охладила ярость его начальника, который, увидев, что солдат ведёт себя достойным уважения образом, даровал ему жизнь". Монтень пишет: "Мне свойственна чрезвычайная склонность к милосердию и снисходительности. Уступать единственно из благоговения перед святыней доблести есть проявление души сильной и непреклонной, обожающей мужественную твёрдость".

Рассматривая развитие теории и практики управления, можно выделить несколько исторических периодов и управленческих революций.

1 период - д р е в н и й, наиболее длительный период развития управления - начиная с 9-7 тыс. до нашей эры и примерно до 13 века. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, наука об управлении накапливала опыт.

2 период - и н д у с т р и а л ь н ы й (1776 - 1890). Наибольшая заслуга в развитии представлений об управлении принадлежит А. Смиту.

Большое влияние на многие, сформировавшиеся в настоящее время научные направления и школы менеджмента, оказало учение Р. Оуэна (в частности, его идеи гуманизации управления).

3 период - п е р и о д с и с т е м а т и з а ц и и (1856 - 1939). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируя новые школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат. Со временем управленцы поменяли ориентиры от потребностей своей организации на изучение способов управления, действующих в их окружении.

4 период - и н ф о р м а ц и о н н ы й (1960 по наше время). Более поздние теории управления разработаны в основном представителями “количественной школы”, часто называемой “школой науки управления”. Её представители рассматривают управление как логический процесс.

Изменения в менеджменте всегда происходили настолько радикально, что появилась даже необходимость ввести понятие “управленческие революции”. Специалисты считают, что их было пять.

Первая управленческая революция (5 тыс. до н.э.) связана с появлением письменности в древнем Шумере. Возникает особый слой жрецов-бизнесменов, осуществляющих торговые операции, деловую переписку и т.д.

Вторая - связана с именем вавилонского царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.), разработавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия об-

публичных отношений между различными социальными группами населения. Хаммурапи выработал собственный лидерский стиль, постоянно поддерживал свой образ опекуна и защитника людей.

Третья - (602-562 до н.э.) имеет отношение к царю Навуходоносор II - автору проектов не только некоторых из семи чудес света (Вавилонской башни, висячих садов), но и системы управленческого контроля.

К третьей революции относятся также нововведения в Древнем Риме: система территориального (регионального) управления Диоклетиана (243-316 гг. до н.э.) и административная система (иерархия) Римской католической церкви.

Четвёртая - связана с зарождением капитализма и началом развития европейской цивилизации (XVII - XVIII вв.). Её главная особенность - зарождение профессионального управления.

Пятая - (конец XIX - начало XX вв.) названа бюрократической. Её теоретической базой стала концепция "рациональной бюрократии" М. Вебера. Для неё характерно формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, внедрение форм и стандартов, формализация должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

В первой половине XX века возникли различные школы управленческой мысли.

Различные школы развивались и совершенствовались преимущественно в Америке, которая оказалась родиной современного менеджмента, где в 1881 году Дж. Вартон разработал курс менеджмента для преподавания в колледже.

Все управленческие школы, как правило, связаны с соответствующими именами деятелей научной или практической мысли. Хронологически они расположены так:

1. Школа научного управления.
2. Административная школа управления.
3. Школа человеческих отношений.
4. "Новая" современная школа.

1. Школа научного управления (1885-1920 гг.) тесно связана с работами Ф.У. Тейлора, Ф. и Л. Джилбретт, Г. Гантта, Г. Эмерсона. Основные теоретические положения этой школы изложены в работах Тейлора “Принципы и методы научного управления” и “Научная организация труда”. Основные идеи: рациональная организация труда, разработка формальной структуры организации, определение мер по сотрудничеству руководителя и подчинённого.

2. Административная школа управления (1920-1950 гг.). Целью этой школы было создание универсальных принципов управления. Главный вклад в теорию управления внёс французский инженер и учёный А. Файоль. В своей книге “Общее и промышленное управление” он обобщил управленческий опыт и создал логически стройную систематическую теорию менеджмента. В книге также сформулированы функции управления - планирование, организация, руководство, координация и контроль, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач.

3. Школа “человеческих отношений” (1930-1950 гг.). Эта школа зародилась в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Одними из организаторов этой школы являются Ф. Ротлисбергер, М. Фоллетт и Э. Мэйо.

Они впервые подняли вопрос о психологическом и социальном климате коллективов. Далее над этой проблемой работали А. Маслоу и другие учёные. Было доказано, что мотивами поступков людей являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

4. “Новая” современная школа (1950-2000 гг.) использует количественный подход, стремится использовать в науке управления методы и аппарат точных наук. Математика, статистика, инженерные науки, кибернетика и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления.

Основой современного менеджмента в Европе можно считать главные гуманистические принципы системы управления Т. Бати (Чехия).

Интересным является японский менеджмент. По мнению японского специалиста по менеджменту Х. Йосихары существуют 8 характерных признаков японского управления:

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.
2. Гласность и ценности организации.
3. Управление, основанное на информации.
4. Управление, ориентированное на качество.
5. Постоянное присутствие руководителя на работе.
6. Поддержка чистоты и порядка.
7. Концепция непрерывного обучения и самосовершенствования.
8. Ответственность и своевременность принятия решения.

Главная забота японского руководителя как лидера - хорошо управлять людьми, быть способным воодушевлять всю команду, уметь вызвать и сохранить любовь и преданность своего персонала, иметь положительный имидж.

“Исследования в области управления, проведенные в области управления, в последнее время, показали, что американцы применяют аналитический метод, а японцы - целостный. Смысл аналитического подхода в том, что если каждая, отдельно взятая часть будет совершенна, то и агрегированное целое будет совершенно. Согласно японской философии, целое - это больше, чем сумма отдельных частей. Этому методу больше подходит понятие “синергизм”.

Синергизм (англ. Synergism) - явление в деловой практике. Это когда общий результат превосходит сумму отдельных эффектов.

На практике синергизм проявляется в том, что американцы устанавливают цели и задачи и детальные пути их достижения, а для японцев важно иметь философию организации, цель которой - общее благо” (Хачванкян В.В. Менеджмент. - Донецк: ДИЭХП, 2001, С.8).

В Европе менеджмент трактуется как всеобщая человеческая деятельность и как особая профессиональная деятельность.

В.В. Хачванкян в своей книге “Менеджмент” даёт такое интегральное понятие менеджмента. “Это - междисциплинарная область, сочетающая в себе: науку, власть и искусство управления; способы (манеры) обращения с людьми; особого рода умение и административные навыки; органы управления, которые не только своевременно, но и качественно управляют людьми. Цель менеджмента - при минимальной затрате сил достигнуть необходимых результатов в процессе формирования деятельности организации”.

Под научными основами менеджмента понимается система научных знаний, составляющая теоретическую базу практики управления.

УПРАВЛЕНИЕ - процесс, направленный на достижение целей организации и представляет собой последовательность управленческих действий по решению ряда конкретных производственных и социальных задач, а система управления - механизм, который обеспечивает этот процесс.

По мнению В.Г. Афанасьева и Т.С. Кабаченко, под управлением следует понимать функцию систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающую сохранение их определённой структуры, поддержания режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

Высшей конечной целью управления является оптимизация функционирования системы, получение возможно большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах.

Взаимосвязанные ЭТАПЫ И ДЕЙСТВИЯ УПРАВЛЕНИЯ:

- целеполагание;
- информационное обеспечение;
- выбор вариантов действий;
- реализация решения;
- аналитическая деятельность.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ - это виды деятельности, необходимые для организации и руководства объектом.

Последовательность управленческих функций - планирование, организация, руководство, координация, регулирование, мотивация, контроль.

СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Пять принципов П. Друкера

Принцип 1. Управление - неотъемлемая составляющая человеческого бытия. Без этого совершенно невозможна совместная деятельность людей. Управление позволяет эффективно реализовывать сильные стороны людей, а слабости элиминировать.

Управление - ключевой, решающий фактор развития цивилизации. От управления зависит и способность человека приложить с пользой для всех свои знания и умения, таланты и способности.

Принцип 2. Управление под воздействием культурно-исторических традиций глубоко вошло в культуру всех стран, причём управляющие выполняют в принципе одни и те же обязанности и функции.

Принцип 3. Любая организация нуждается в простых и ясных целях, объединяющих всех работников. Задачей управления в этой связи оказывается установление в организации такой системы целей и ценностей, которая способна сделать всех работников союзниками.

Принцип 4. Важной задачей управления является предоставление организации и каждому его работнику возможности расти и развиваться, совершенствоваться и изменять свои запросы и способности.

Принцип 5. Выполнение работы каждого должно базироваться на личной ответственности за порученное дело; ему надлежит чётко представлять свои обязанности и иметь возможность оценивать свой личный вклад в общее дело.

Успешность деятельности руководителя зависит от степени **УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА**. Известно 7 типов управленческого мастерства:

- *концептуальное мастерство* (способность понимать перспективу и разрабатывать соответствующие стратегии для организации в целом);
- *аналитическое мастерство* (способность правильно использовать научные и количественные подходы, технику и средства для решения управленческих проблем);
- *психологическое мастерство* (способность эффективно управлять с учётом индивидуально-психологических способностей людей, их потребностей и законов групповой психологии);
- *мастерство принятия решений* (способность выбрать подходящий курс действий из нескольких альтернатив);
- *коммуникационное мастерство* (способность передавать свои идеи и мнения другим, как в устной, так и в письменной форме);
- *административное мастерство* (способность исполнять организационные правила, эффективно действовать в условиях ограниченного времени, передавать свои идеи и мнения другим);
- *техническое мастерство* (способность с помощью специальных знаний, навыков решать рабочие задачи);
- *предпринимательское мастерство* (способность сочетать управление ресурсами с постоянным стремлением расширять масштабы дела).

РУКОВОДИТЕЛЬ является должностным лицом.

Известно, что ДОЛЖНОСТЬ - это первичное структурное образование аппарата управления, характеризующееся составом, содержанием, объёмом функций, необходимых для достижения целей системы управления.

В квалификационном справочнике должностей служащих приведено более 500 квалификационных характеристик должностей руководителя. Руководители, в отличие от прочих специалистов, обеспечивающих управление, представляет собой группу должностных лиц, которым делегированы права и обязанности властного характера. Они могут отдавать приказы, распоряжения, указания, обязательные для соответствующих

исполнителей. Отсюда следует, что должность руководителя является действительно ответственной и весьма сложной, требующей постоянной работы над совершенствованием позитивного творческого имиджа управленца.

Г. Мюнцберг выделил такие **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ**, состоящие из 3-х блоков, определяющие объём и содержание работы руководителя.

1. *Межличностные роли*: номинальный глава (соблюдение протокола, встречи, переговоры); лидер (набор, обучение, консультирование); связной (соединение разных групп).

2. *Информационные роли*: аналитик (сбор информации для анализа достижений); глашатай (обеспечение первоочередной информацией); представитель (общение с людьми за пределами организации).

3. *Решающие роли*: предприниматель (улучшает работу организации, внедряет в неё новшества); блюститель порядка (устраняет эффект внешнего влияния на организацию); распределитель ресурсов (ответственность за средства организации); посредник (обеспечение льгот для своей организации).

Каждый творческий человек, а руководитель таким и должен быть, - имеет свой собственный неповторимый **СТИЛЬ**.

Специалисты считают, что каждый человек выполняет порученную работу своим, особым способом. По мнению Ж. Бюффона:

“СТИЛЬ - ЭТО САМ ЧЕЛОВЕК”

Стиль - это единство всех внешних и внутренних элементов данной системы, в синтезе которых проявляется творческая индивидуальность. С одной стороны, стиль - это родовая память человечества, потому что в каждом есть то, что свойственно всему роду людскому, как говорил М. Монтень.

Проведено множество исследований о различных стилях руководства. Принято различать два основных направления в поведении управленца - решение задач, связанных: 1) с функционированием технологии и 2) с человеческими отношениями. В зависимости от уровня развития этих двух составляющих выделяют четыре типа руководителей:

1. Те, кто не озабочен ни результатом, ни человеческими отношениями, - сторонники "отстранённого" типа руководства.
2. Второй тип руководителя - "общительный" - ориентируется в основном на человеческие отношения.
3. Третий тип руководителя - "преданный" - отличается сильной ориентацией на достижения сотрудников.
4. Четвёртый тип - "комплексный" - характеризуется сильной ориентацией как на достижения сотрудников, так и на отношения с (и между) ними.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ - это совокупность типичных и относительно устойчивых приёмов воздействия руководителя на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций.

Выделяется три основные разновидности индивидуальных стилей управления:

директивный - авторитарный, автократический;

демократический - коллегиальный, кооперативный;

либеральный - невмешивающийся, анархический, попустительствующий.

Формирование и реализация индивидуального стиля управления определяются сочетанием двух факторов: объективного и субъективного:

| Объективный фактор (что делать?) | Субъективный фактор (как делать?) |
|---|---|
| Должностные инструкции Правовые нормы Рекомендации НИИ Приказы вышестоящего руководства Социально-психологическая структура коллектива Реализуется общая схема взаимоотношений: руководитель - подчинённый | Психологические свойства руководителя (личностные, типологические) Состояние здоровья руководителя Индивидуальная управленческая концепция руководителя Социально-психологический климат коллектива и его традиции Реализуется своеобразная схема взаимоотношений |

Основные характеристики разновидностей индивидуальных стилей у п р а в л е н и я:

I. ДИРЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ:

- чрезмерная централизация власти;
- самоуправное решение большинства вопросов организации и коллектива;
- сознательное ограничение контактов с подчинёнными;
- пересечение мнений, взглядов, идей, противоречащих руководителю;
- исключение методов убеждения, разъяснения, просьбы;
- отказ от самокорректировки, сниженный самоконтроль.

Предпосылки директивного стиля:

1. Объективные - "результат любой ценой".
2. Субъективные: преувеличенные представления о своих возможностях (следствие нарастания стажа работы, как симптома авторитета); избыточное влечение к внешним атрибутам власти; некоторые личностные особенности (например, аффективно-застраивающий психопат).

Возможные последствия реализации директивного стиля:

- п о л о ж и т е л ь н ы е:**
- оперативное решение задач в сложных условиях;
 - обеспечение дееспособности вновь сформированных коллективов;
 - организация труда сложных по структуре коллективов (несогласованность неформальных групп, противоречия интересов).
- о т р и ц а т е л ь н ы е:**
- снижение показателей эффективности труда;
 - ухудшение трудовой дисциплины;
 - свёртывание творческой инициативы;
 - ухудшение социально-психологического климата;
 - текучесть кадров.

В необходимых условиях реализации директивного стиля важно различать: жёсткость, но не жестокость; властность, но не подавление; решительность, но не самоуверенность.

II. ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ:

- предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям;
- привлечение подчинённых к подготовке и принятию решений;
- обеспечение справедливой оценки труда подчинённых;
- уважительное отношение к людям.

Общее отличие от директивного стиля: там, где “автократ” действует приказом, требует беспрекословного подчинения, “демократ” действует посредством убеждения.

Возможные последствия реализации демократического стиля:

- п о л о ж и т е л ь н ы е:**
- благоприятный социально-психологический климат;
 - творческая атмосфера в коллективе;
 - благоприятная обстановка интеллектуальной совместной деятельности руководителя и подчинённых.
- о т р и ц а т е л ь н ы е:**
- снижение эффективности управления в экстремальных условиях;
 - снижение эффективности при необходимости чёткой персонификации ответственности;
 - дополнительные затраты времени на обсуждения.

III. ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ:

- непринципиальность, непоследовательность в действиях;
- несамостоятельность (руководитель поддается влиянию извне);
- несопротивление обстоятельствам;
- недостаточная требовательность;
- выполнение преимущественно функции представительства.

Индивидуальный стиль управления проявляется в самых различных аспектах трудовой деятельности руководителя: в мышлении, концепции управления, поведении в сложных ситуациях.

**Основные разновидности
индивидуальных стилей управления**

| Показатель | Индивидуальный стиль управления | | |
|---|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | Директивный | Демократический | Либеральный |
| Принятие решения | Единоначалие | Коллегиальное | Выжидание |
| Форма распоряжения | Приказ | Убеждение | Просьба |
| Отношение к инициативе подчинённых | Блокирование | Поощрение | Не замечается |
| Отношение к самостоятельности подчинённых | Ограничивает | Распределяет продуманно | Распределяет случайно |
| Информирование подчинённых | Дозировано | Максимально дозировано | Максимально непродуманно |
| Отношения с подчинёнными | Максимально формализовано | Дозировано товарищеские | Вежливо уступающие |
| Эффективность труда | Высокая избирательно | Высокая обычно | Низкая или неустойчивая |
| Психологический климат | Напряжённый | Деловой | Неопределённый |

Широкую известность приобрели “Теория Х” и “Теория У” Д. Макгрегора, разработанные им ещё в 1957 году. “Теория Х” описывает черты авторитарного стиля руководства: жёсткий

контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материальных стимулах.

“Теория У” говорит о демократическом стиле руководства: использование творческих способностей подчинённых, гибкий контроль, отсутствие принуждения, самоконтроль, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении.

Американские учёные Р. Танненбаум и В. Шмидт попытались проранжировать всё многообразие стилей управления и получили некоторую шкалу руководства. Крайние точки на шкале обозначают:

1) Лидера авторитарного типа, ориентированного на задачу, максимально использующего свою власть и минимально свободу подчинённых.

2) Лидера демократического типа, ориентированного на коллективное принятие решений, допускающего максимум свободы при минимуме власти.

Между ними расположены все другие стили руководства.

Последователь доктрины “человеческих отношений”, коллега Мактрегора, Р. Лайкерт разработал собственную теорию стилей руководства. Он обобщил реальные методы управления и предложил 4 модели стилей руководства.

В модели 1 руководитель не доверяет подчинённым, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускает сверху вниз уже готовым. Основной стимул - страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны, как и взаимодействия руководителя с подчинёнными, которое строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в противоборстве.

В модели 2 предполагается, что руководство утомляет подчинённых некоторым доверием, как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание - потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется в терминах снисходительности со стороны руководителя и осторожности

- подчинённого. Неформальная организация существует, но только отчасти противостоит формальной.

В модели 3 руководство проявляет большое, но не полное доверие к подчинённым. Общие вопросы решаются сверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений. Умеренное взаимодействие сопровождается доверием и откровенностью с примесью элементов страха. Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то несовпадение с формальной частичное.

Модель 4 характеризует полное доверие. Процесс принятия решения рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идёт не только вверх-вниз, но и горизонтально. Работники мотивируются к лучшему исполнению через участие в принятии решений, касающихся установления целей организации, форм стимулирования и методов организации труда. Дружественное взаимодействие с высоким уровнем доверия. Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают.

Управление не есть замена руководству.

“УПРАВЛЯЯ ЛЮДЬМИ, ВЫ НЕ СМОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ ИХ НИ ОТВЕТСТВЕННЫМИ, НИ КОМПЕТЕНТНЫМИ, НО НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО ДОБЬЁТЕСЬ ЭТОГО, ЕСЛИ БУДЕТЕ ГРАМОТНО ИМИ РУКОВОДИТЬ”.

Л. Питер

ТЕМА 3**ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО**

Лидер должен быть магнитом, центральной фигурой, к которой притягиваются все остальные. В зоне активных действий настоящий лидер всегда на первом плане.

Н. Паркинсон

Самый хороший лидер - тот, о существовании которого люди просто знают. Не такой хороший лидер тот, кому люди покоряются. Хуже тот лидер, которого люди презирают. А при хорошем лидере, который мало говорит, когда его работа сделана и его цель достигнута, люди говорят: "Мы сделали это сами".

Лао-Цзы

Руководитель - это прежде всего лидер, способный влиять на людей и коллектив. Что же обозначает такое понятие как "ЛИДЕР"?

В социальном сознании давно уже утвердился определённый культ лидеров. Английский философ Т. Карлейль (1795-1891) писал о том, что люди являются единственными творцами самих себя. Он предложил свою интерпретацию гениальности, психологические портреты лидеров, располагавших даром предвидения и интуиции.

О. Конт определяет лидера как человека, имеющего "идею", человека, который становится символом объединения людей, находящихся в состоянии высокой жизненной интенсивности.

Психологически "мир" обозначает мир, каким Я его вижу, т.е. моя установка по отношению к миру (К. Юнг). Задача со-

стоит в том, чтобы идея, вынесенная на свет, соответствовала неясным грёзам и чувствам многих тысяч людей, содержала то, что можно назвать, используя терминологию социальной психологии, коллективным бессознательным. Именно потому некоторые люди становятся лидерами, что они выражают общее бессознательное “знание”, ободряющее массы.

Наиболее сильное воздействие, согласно Юнгу, оказывает тот лидер, который в подходящей форме использует самый поверхностный слой бессознательного.

По мнению психолога Ф. Карделла, лидера можно узнать еще в детстве. “Лидерство начинается тогда, когда начинаемся мы. Если его развитие блокируется или каким-то образом отрицается, последствия этого мы ощущаем до конца своей жизни”. В своей книге “Психотерапия и лидерство” он пишет: “...Пока он шёл сквозь толпу, становилось ясно, что главным был он. Когда он говорил, все прислушивались. Он обладал особой магнетической энергией, которая притягивала людей к нему. Он был ярким, имел быстроту мысли и ясность воображения, и был полностью сознателен. Вне сомнения, он представлял собой молодого потенциального руководителя, который с годами будет готов для вице-президентства. Его предназначение заключалось в высоком управлении. Он был рождён для лидерства. И он мог достичь вершин. Но перед тем, как наступит этот день, он должен подготовить себя, изучив инструменты и этапы своего ученичества на пути лидера. Единственная проблема заключается в том, как же ему достичь столь необходимого и заслуженного прорыва. В конце концов, что Вы можете сказать, если Вы живёте на улице и вам всего десять лет?..”. Учёный называет произвольный перечень привычек и черт характера, которые мешают нам проявить свои врождённые лидерские качества. Это имеющиеся у каждого из нас скрытые (подсознательные) убеждения, установки и модели поведения, при помощи которых мы организуем свою жизнь. Проблема заключается в том, что большинство из них усваиваются, по мнению Ф. Карделла, нами ещё в детстве, и не вполне подходят для разрешения ситуаций, с которыми в дальней-

шем сталкивается взрослый человек. Это такие черты характера и привычки:

- А - Низкая самооценка и отсутствие уважения к себе.
- В - Чрезмерная склонность к обману, отговоркам и оправданиям.
- С - Внутренние картины в сознании, удерживающие нас на месте.
- Д - Нежелание простить и отпустить.
- Е - Недостаточное использование своего воображения.
- Г - Пренебрежение по отношению к своему творческому потенциалу.
- Г - Потребность всегда быть правым.
- Н - Слабые коммуникативные способности - неумение слушать и говорить.
- І - Неспособность примириться со своими страхами.
- Ј - Отсутствие ясных целей.
- К - Недостаток обязательности.
- Л - Боязнь риска.
- М - Неспособность принять ответственность за свою жизнь.
- Н - Потеря надежды.
- О - Недостаток мужества.
- Р - Неумение фантазировать и мечтать.
- Q - Отсутствие любви к себе.
- R - Тщеславие.

Н. Селзгер именует лидерство господством авторитета. Он приводит простое определение, заимствованное у М. Вебера. Авторитет - "...вероятность того, что приказания встретят повиновение определённой группы людей". Но в большинстве случаев приказы носят официальный характер; в учреждениях, школах, армии отношения между людьми определяются их ролями в организации, а не личными чувствами. В этом смысле авторитет - это институт власти.

Существует понятие харизматического лидерства, основанного на преданности человеку, наделённому некоей высшей мистической властью, необыкновенным обаянием, а по мне-

нию А. Камю: “Обаяние - это тогда, когда тебе говорят “да”, когда ты ничего не просил”.

В религии х а р и з м а определяется как божественный дар, которым человек наделяется в результате определённых обстоятельств и трудностей, чтобы побуждать других людей предпринимать особые усилия. К такого рода харизматическим лидерам относили, например, Франциска Ассизского и Ярослава Мудрого.

Слово “харизма” происходит из древнегреческого языка и означает “притягивать к себе внимание”. Оно восходит к слову “хариты”, которыми в древнегреческой мифологии именовались три богини красоты и изящества. В Древней Греции люди, обладавшие харизматическими качествами, считались любимцами богов, которые помогали им добиваться успехов.

К харизматическим качествам относятся:

- личная магнетически притягательная сила;
- воодушевление, испытываемое от выполняемой жизненной задачи;
- отождествление себя с выполняемой работой (это производит впечатление, что человек находится на своём месте);
- раскрытие собственных способностей;
- уверенность в своих силах и душевное равновесие;
- умение сосредоточивать своё внимание на самом главном;
- коммуникабельность и умение устанавливать долговременные и прочные межличностные отношения;
- умение мотивировать себя и других;
- способность находить к людям правильный подход;
- умение ставить перед собой и другими чёткие цели;
- обаяние;
- активность и энергичность;
- умение принимать решения;
- умение служить образцом для подражания;
- положительное восприятие жизни;
- толерантность;
- эмпатия.

Все перечисленные харизматические качества, безусловно, являются обязательными для характеристики позитивного имиджа современного руководителя.

По мнению Н. Энкельманна: "... удачливый человек лучше других умеет использовать свои природные дарования, свои способности. Благодаря этому он испытывает радость от выполняемой работы, успешные результаты вдохновляют его на новые свершения. Для этого складываются благоприятные условия, являющиеся следствием его оптимистического отношения к жизни. Неудачи не обескураживают его, наоборот, он учится на своих ошибках, раз от раза ему становятся по плечу всё более сложные задачи. Его работа становится делом его жизни! Вот почему он излучает уверенность, оптимизм, веру, воодушевление, и это находит отклик у окружающих. Таким образом, в подсознании человека формируется программа достижения успеха. Харизматическая личность призвана быть лидером, запрограммирована на достижение успеха - мысленный настрой на достижение успеха становится привычкой".

Немецкий социолог М. Вебер ввёл в употребление формулировку "завоевание авторитета, благодаря харизматическим качествам" как требование к лидеру, носящую иррациональный характер, противоположность рациональной властной бюрократической структуре. В период кризисов, лидер, завоевавший авторитет, благодаря своим харизматическим качествам, играет решающую роль, так как ему доверяют и безоговорочно следуют за ним.

РУКОВОДСТВО (ЛИДЕРСТВО) - процесс влияния на подчинённых, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели.

Цель деятельности руководителя - так управлять подчинёнными, чтобы они эффективно выполняли порученную работу и оказывали влияние на личности и группы, направляя их усилия на достижения целей организации.

"Лидерство, - по мнению П. Друкера, - это способность поднимать человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уро-

вень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие её рамки”.

Лидерство и руководство - два сходных по целевым функциям, но разных по социально-психологическим механизмам и содержанию, явлений.

Чтобы понять их различие, необходимо остановиться на таких понятиях как личный и должностной авторитет.

ЛИЧНЫЙ АВТОРИТЕТ - психологическая проблема, это выражение инициативы руководителя в управляемом коллективе.

ДОЛЖНОСТНОЙ АВТОРИТЕТ не следует смешивать с личностным. Это проблема правовая и социальная. Укрепляя авторитет, руководитель должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчинённого.

А.С. Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

- авторитет расстояния - руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчинённых и держится с ними официально;
- авторитет доброты - “всегда быть добрым” - кредо данного руководителя. Доброта иногда снижает требовательность;
- авторитет педантизма - в этом случае руководитель прибегает к мелочной оценке и жёстко определяет все стадии выполнения задания подчинённым, тем самым сковывает их творчество и инициативу;
- авторитет чванства - руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
- авторитет подавления - руководитель прибегает к угрозам, сеет страх среди подчинённых, ошибочно полагая, что такие приёмы укрепляют его авторитет, лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

Авторитет руководителя не вечен. Он может укрепляться или, наоборот, утрачивать свою силу. По мнению психолога и

педагога М. Станкина, **АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ** - это: блестящие знания + общая эрудиция + позитивный имидж + внешняя презентабельность + культура поведения + серьёзное и творческое отношение к работе + толерантность и эмпатия.

**Сравнительная характеристика
качеств лидера и руководителя (по Р. Дафту)**

| Лидер (душа) | Руководитель (разум) |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| Личность | Рациональность |
| Неравнодушие | Склонность давать советы |
| Творчество | Настойчивость |
| Гибкость | Умение решать проблемы |
| Умение вдохновлять людей | Трезвость мышления |
| Новаторство | Аналитический склад ума |
| Решительность | Применение структурного подхода |
| Воображение | Осторожность |
| Склонность к экспериментам | Властность |
| Инициатива в осуществлении перемен | Умение стабилизировать ситуацию |
| Обладание личной властью | Обладание должностными полномочиями |

ЛИДЕРСТВО - процесс психологического влияния одного человека (руководителя) на других людей при их совместном стремлении к достижению каких-то общих целей. Лидерство осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга и т.д.

РУКОВОДСТВО - процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый руководителем, как посредником социального контроля и власти, вверенном им обществом или коллективом.

Цель руководства (лидерства) - решение проблем, стоящих перед коллективом с наибольшим экономическим и социально-психологическим эффектом.

Изучение природы лидерства также открывает следующее:
во-первых, лидеры всегда ведут такой образ жизни, что их карьера и личная жизнь, тесно переплетаясь, чудесным образом дополняют друг друга;

во-вторых, истинные лидеры любят людей;

в-третьих, используя своё честолюбие, таланты, способности, лидеры определяют своё истинное призвание. Они следуют своему призванию, своему гению, своему видению совершенства и прекрасного в любой сфере деятельности, демонстрируя при этом единство цели и воли, неуёмную энергию. При этом члены управленческой команды, как и все сотрудники, работая в поте лица, не отбывают повинность, а преисполнены творческого вдохновения. Лидеру как раз и нужно умение пробуждать в людях воображение, раскованность в мыслях, стремление к самым высоким вершинам.

“ ИСТОРИЯ МИРА ПОЛНА ПРИМЕРОВ, КОГДА ЛЮДИ СТАНОВИЛИСЬ ЛИДЕРАМИ, БЛАГОДАРЯ СИЛЕ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ, СМЕЛОСТИ И УПОРСТВУ”.

М. Ганди

Покорность судьбе, сложившимся обстоятельствам - качество для лидера неприемлемое. Миру больше не нужны бездумные исполнители и ремесленники. Ему определёнno требуются первооткрыватели, люди, стремящиеся использовать свои таланты до конца.

ТЕМА 4**“Я - САМ”****ВНЕШНЯЯ САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Я - внизу, я - вверху, я - сзади, я - справа, я - слева. Я - ВСЕ ЭТОТ МИР.

Поучения Санаткумары

Падая, ты будешь падать вместе со всем миром. Пробивая свой путь, ты будешь действовать в одиночку.

Г. Олджер

Нет пользы идти куда-то, чтобы помолиться, пока ваша поступь сама не станет вашей молитвой.

Св. Ф. Асизский

Человеку надлежит жить с самим собой и постоянно заботиться, чтобы это была хорошая компания.

С. Хьюз

Пусть и не думает какой-нибудь повелевающий и властвующий улучшить подданных, пока не начал это делать С САМОГО СЕБЯ.

Ибн - Арабшах

Управление людьми начинается прежде всего с себя самого: нужно научиться управлять собой и своей жизнью, а не позволять это делать обстоятельствам, случаю, мимолётным увлечениям и временным интересам. Управлять собой способен инициативный и самостоятельный человек, чётко определив-

ший свои цели; человек, который начал свой путь к успеху, к формированию своего позитивного творческого имиджа с ИЗУЧЕНИЯ САМОГО СЕБЯ.

В древней форме призыва: “Познай или Узнай себя!” - слышится также загадочное предупреждение: “Ты, Человек, ещё не знаешь себя или представляешь себе себя ошибочно, думаешь о себе неверно; тебя ожидает много неожиданного”.

Что может быть интереснее, чем познание самого себя? “Кого мы в первую очередь ищем на групповой фотографии? - спрашивает Д. Карнеги. И отвечает: “Себя!” Только убедившись, что с любимым существом всё в порядке, человек начинает замечать окружающих.

Следуя завету Сократа: “Познай самого себя и ты познаешь Вселенную и богов”, Вы отыщете ту действительность, которая позволит полностью раскрыться Вашей личности и проявиться Вашим способностям. Только в таком случае обретается это внутреннее видение, эта претворяющая мечты в действительность уверенность, которая как бы сама собой поведёт Вас - через все трудности - к цели. Итак, сознаём мы или нет, но каждый из нас носит в себе мысленный ОБРАЗ или ПОРТРЕТ самого себя. Образ собственного “Я” формируется на основе прежде всего нашего собственного мнения о себе.

Собственное мнение, в свою очередь, формируется бессознательно, под впечатлением приобретённого собственного опыта, наших успехов и неудач, пережитых достижений и поражений, а также на основании отношения к нам других людей. Под влиянием этих и других объективных и субъективных факторов мысленно и конструируется образ собственного “я”.

По мнению психолога В.Н. Панкратова: “Представление о самом себе во многом предопределяет особенности нашего поведения. Мы всегда будем действовать подобно той личности, с которой, по нашему убеждению, отождествляемся. Так, человек, вообразивший себя “неудачником” и искренне поверивший в свою несчастную судьбу, всегда найдёт способ и причины объяснить своё поражение даже при наличии благоприятной возможности добиться успеха; другой, поверивший, что

ему самой судьбой предопределено страдать, непременно обнаружит доказательства, подтверждающие подобную точку зрения”.

Но, как известно, “Чем больше Вы себе нравитесь, тем меньше в Вас страх провала или неудачи” (Б. Трэйси).

У каждого человека свой “исповедимый путь”. Научить людей, как жить, - сложная проблема, доступная только духовным учителям. Но то, что доступно каждому человеку, - это познать самого себя и ЛЮБОВЬ К СЕБЕ - по существу, первый шаг в этом направлении.

В книге Э. Фромма “Искусство любить” мы читаем: “Хотя никто не возражает против применения понятия любви к различным объектам, широко распространено мнение, что в то время как любить других - добродетель, любить себя - грех. Предполагается, что чем больше я люблю себя, тем меньше я люблю других, что любовь к себе - то же самое, что “эгоизм”. Эта точка зрения имеет в западном мышлении глубокие корни.

Ж. Кальвин считает любовь к себе “чумой” (Кальвин Жан. Наставление о христианской вере, 1928, С.622). З. Фрейд описывает любовь к себе с точки зрения психиатрии, и тем не менее мысль, смысл его суждений тот же, что и у Кальвина. Для него любовь к себе - это то же, что нарциссизм, либидо, направленное на самого себя. Нарциссизм - это самая ранняя стадия человеческого развития, и человек, вернувшийся к этой стадии, позже не способен любить; крайняя степень этого явления - уже душевная болезнь.

Фрейд считает, что любовь - проявление либидо; либидо, направленное на других, есть любовь; либидо, направленное на себя, есть себялюбие. Таким образом, любовь и себялюбие - взаимоисключающие понятия в том смысле, что, чем сильнее одно, тем слабее другое. Если любить себя - плохо, значит не быть эгоистом хорошо...

Но в Библейском изречении “Возлюби ближнего твоего, как самого себя” подразумевается, что уважение к своей собственной цельности и неповторимости, любовь и понимание себя

самого неотделимы от уважения, любви и понимания другого человека. Любовь к самому себе неразрывно связана с любовью ко всякому другому существу". Отсюда следует, что моё собственное "Я" должно быть таким же объектом моей любви, как и другой человек. Утверждение своей собственной жизни, своего собственного счастья, развития, свободы основано на способности любить, т.е. на заботе, уважении, ответственности и знании, что, безусловно, способствует формированию позитивного имиджа и является первым шагом к нему.

А далее следует не менее важный шаг к достижению позитивного имиджа - это **ВНЕШНЯЯ САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ**.

Психологи утверждают, что более восьмидесяти пяти процентов информации человек получает через зрение.

Когда вы впервые встречаете другого человека, яркое впечатление о нём формируется в первые несколько секунд, а устойчивое мнение - в пределах от тридцати секунд до четырёх минут. Таким образом - первое впечатление обычно влияет на всё последующее восприятие, и именно **ВНЕШНИЙ ВИД** - первая информация, которую получают люди друг о друге при встрече. Поскольку наше тело более чем на 90% закрыто одеждой, следует критически отнестись к своей одежде. По мнению немецкого психолога Н. Энкельманна: **"ПОБЕДИТЕЛЬ ОДЕВАЕТСЯ КАК ПОБЕДИТЕЛЬ, НЕУДАЧНИК - КАК НЕУДАЧНИК"**.

Известно, что существуют определённые стереотипы ожидаемого соответствия нашей одежды той роли, которую мы в данный момент исполняем:

"Весь мир - театр, в нём люди все - актёры,

У них свои есть выходы, уходы.

И каждый не одну играет роль" (В. Шекспир)

Об исполняемой роли окружающие узнают по одежде. Хотя иногда возникали и некоторые проблемы с одеждой и ролью. Римский писатель Авл Геллий (ок.130-180) в своих "Аттических ночах" рассказывает, как к богатому и образованному Ироду Аттику, занимавшему высокое общественное положение в Афинах, явился однажды одетый в плащ человек с длинными

волосами и ещё более длинной бородой и потребовал пособие “на пропитание”.

На вопрос, кто он такой, бородач с раздражением заметил, что излишне спрашивать об этом, когда сама внешность ясно показывает, что он философ. На это Ирод ответил: “Я вижу бороду и плащ, а философа пока не вижу”, но всё же распорядился выдать страннику стоимость месячного пайка. Да, действительно, всем известно, что нельзя судить о человеке по “одежке”, но людям трудно что-либо с собой поделать в этом плане, особенно, когда речь идёт о руководителе. Определённой униформы у руководителей не существует. Одежда управленца просто обязана “работать” на его успех. И один из главных принципов этой проблемы: руководитель должен стремиться вписаться в своё окружение на службе и одновременно своим внешним видом воспитывать подчинённых, если того требует ситуация.

Для достижения идеального имиджа в первую очередь необходимо оценить данное вам природой для того, чтобы реально определить свои возможности. Начните с определения индивидуальных особенностей - цвета лица и волос, особенностей телосложения и т.п. Цель - не быть похожим ни на кого, наилучшим образом подчеркнуть свою **ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ** и определить свой индивидуальный **СТИЛЬ**.

Специалисты давно уже определили 4 внешних типа: зимний тип, весенний, летний и осенний.

ЗИМНИЙ ТИП

Общий вид: источает силу. Яркий и контрастный.

Волосы: тёмные от коричневого до синеvато-чёрного (чёрный, тёмно-каштановый, тёмно-русый, с проседью, каштановые или насыщенно седые).

Глаза: карие или цвета ореха, стальные, голубые, зелёные.

Оттенок кожи: фарфоровый, цвет слоновой кости, сочно-бежевый, бронзовый.

Принципы создания гардероба.

Тёмные нейтральные цвета: чёрный, тёмно-синий всегда необходимо дополнять яркими цветами: голубым, красным,

ярко жёлтым и бирюзовым. Допустимы сочетания белого с каким-либо оттенком (светло-розовым, голубым и лимонным). Светлые тона лучше использовать для рубашек и блузок. Чтобы вам выразить ваши природные цветовые данные - необходимо быть ярким или яркой.

ВЕСЕННИЙ ТИП

Общий вид: нежная, светлая кожа с золотисто-жёлтой подсветкой. Впечатление - мягкое и прозрачное.

Волосы: белокурые или светло-русые, склонные к золотистой желтизне.

Глаза: голубые, серовато-голубые, водянистые, светло-зелёные.

Принципы создания гардероба.

Нейтральные цвета одежды варьируются от цвета верблюжьей шерсти, серовато-бежевого и тёмно-серого до нежного серовато-голубого и светлого морского голубого. Избегайте тёмных тонов, например, чёрного. Ваш белый - это цвет слоновой кости. Ваши цвета: персиковый, желтовато-коричневый, лимонный, розовый, лазурно-голубой. Из красных тонов - цвет манго или лососево-розовый.

ОСЕННИЙ ТИП

Оттенок кожи: светлая кожа с золотистым подкожным свечением - либо очень прозрачная и с веснушками, либо интенсивного персикового или бежевого тонов.

Волосы: ягодно-светлые, рыжие или каштановые, в светлых и коричневых всегда поблёскивает золото.

Глаза: цвета топаза, ореха, тепло-зелёные, зеленовато-голубые.

Принципы создания гардероба.

Воспользуйтесь золотисто-коричневым, оливковыми цветами. Ищите жёлтые, красные или зелёные приглушённые тона ваших цветов. Носите вещи кремового или желтовато-коричневого цвета. Также ваши тона: мшисто-зелёные, горчичные, терракотовые с тёплыми коричневыми тонами. Чёрный - подальше от лица - только для брюк и юбок.

ЛЕТНИЙ ТИП

Общий вид: гармоничный и мягкий.

Волосы: пепельно-каштановые, пепельно-белокурые или седые среднерусые.

Глаза: голубые, голубовато-зелёные, серовато-голубые, карие.

Оттенок кожи: розоватый, розовато-коричневый, бежевый, средне оливковый, розовато-бежевый или светло-бежевый.

Принципы создания гардероба.

Ваши цвета должны быть сдержанными и гармоничными. Более изысканно вы будете выглядеть в одежде монохроматических цветов, то есть в светлых или тёмных оттенках одного цвета. Что-то строгое, например, чёрный и белый, может подавить ваши мягкие, нежные природные краски. Ваши естественные краски будут выглядеть свежими в сочетаниях с голубой и розовой цветовой гаммой. Нейтральные цвета - синий и угольный попробуйте смягчить белым или комбинацией с лиловым, пастельно-голубым или розовым цветом. Пастельные цвета - цвета ваших рубашек и брюк. Ваш красный цвет должен быть голубого оттенка.

Костюмы (мужские или женские) являются основным видом одежды делового человека. Костюмы друг от друга отличаются не обязательно цена, хотя хороший костюм никогда не стоит дешево (принцип: не количество, а качество), и не фирменные этикетки. Отличие в деталях, которые создают определённый образ. Некоторые из этих деталей очевидны, как, например, тщательно подобранные у карманов полоски, или швы, или хорошее качество материала. Хороший костюм частично выполнен вручную. Ни одна машина не может заменить ручную работу, когда дело доходит до подгонки костюма, чтобы он выглядел и сидел наилучшим образом. У хорошо скроенного костюма полоски узора в критических точках всегда совпадают. Пощупайте материал, чтобы получить более полное впечатление об одежде. Из полиэстера костюм лучше не покупать. Искусственные волокна не "дышат", поэтому тепло скапливается внутри, заставляя вас чувствовать себя как в сауне.

В качестве материала для костюма рекомендуется шерсть разного веса и качества.

Существует некоторые психологические особенности восприятия нашей одежды. Так в деловом мире, особенно, когда вам сегодня предстоит выступать публично, запрещены вещи в мелкую полоску, так как от вашего внешнего вида может элементарно “рябить” в глазах и вы будете сразу же восприниматься в аудитории отрицательно.

Аксессуары. В деловом мире позволительна только их умеренность. В течение рабочего дня огромное количество драгоценностей на вас недопустимо. Одновременное сочетание золота и серебра во всём мире является и неприличным, и опасным для здоровья. Ваш наряд будет особенно выразительным, если вы умело используете такую вещь как деталь.

Это может быть оригинальный шейный платок или косынка, которые вы можете менять “под настроение”.

По результатам социологического опроса, более 20% людей, оценивая внешний вид собеседника, в первую очередь обращают внимание на *обувь*. Поэтому очень важно, гармонизирует ли ваша обувь с костюмом, со вкусом ли она выбрана и в порядке ли.

Таким образом, выбор одежды - задача сложная. Важно найти свой стиль, который, с одной стороны, соответствовал бы вашему внешнему облику, а с другой стороны - современным требованиям.

Психолог О. Свергун рекомендует избавляться от одежды, с которой у вас связаны неприятные воспоминания. “Актёры не зря говорят, что, облачившись в костюмы своих героев, они тотчас же чувствуют себя в этих образах. Поэтому не позволяйте одежде напоминать вам о неудачных моментах вашей жизни”.

Французский модельер С. Рикель советует своим клиентам: “Старайтесь быть разными: в понедельник и во вторник - элегантными, в среду - таинственными, в четверг - холодными, в

пятницу - понимающими, в субботу - божественными, в воскресенье - просто матерями или отцами”.

Внешний вид руководителя не только его личное дело. По тому, как он выглядит, у всех складывается впечатление и в целом об организации, которой он управляет; впечатление, изменить которое в дальнейшем бывает очень трудно.

ТЕМА 5

ЗНАНИЯ О ЧЕЛОВЕКЕ - ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Каждый отдельный человек - целый мир, рождающийся и умирающий вместе с ним.

Г. Гейне

По-настоящему об уровне цивилизации говорят ни переписи населения, ни размеры городов, ни собранные урожаи - нет, о нём говорит КАЧЕСТВО ЧЕЛОВЕКА, которого производит страна.

Р. Эмерсон

Чем умнее человек, тем больше своей общности он находит во всяком, с кем общается. Для человека заурядного все люди на одно лицо.

Б. Паскаль

Уделяйте главное внимание не работе, а РАБОТНИКУ!

Японский лозунг

Всему миру известна история, когда однажды на строительной площадке Кёльнского собора появился сам кайзер. Он обратился к одному каменотёсу с вопросом: "Что ты делаешь?" Тот ответил: "Я обтёсываю камни". И это была истинная правда. Кайзер пошёл дальше и спросил другого: "Что ты делаешь?" Он ответил: "Я зарабатываю деньги, чтобы прокормить свою семью". И это тоже соответствовало действительности. Затем он поинтересовался у третьего каменотёса: "Что ты делаешь?" И услышал в ответ: "Я строю прекрасный собор".

Человек хочет иметь не просто рабочее место, он хочет, чтобы его работа имела смысл. Получая разумные задания, выполняя которые он может испытать удовлетворение, он хочет быть **ПРИЗНАННЫМ КАК ЛИЧНОСТЬ**. Знание природы человека является источником мудрого управления, а также следующим шагом формирования позитивного творческого имиджа руководителя.

Очевидно, что причины управленческого кризиса многих организаций, а может быть, даже и более глобальные сегодняшние кризисные явления лежат не столько в экономической, сколько в психолого-педагогической сфере.

Известный американский бизнесмен Ли Якокка выделяет такие главные элементы руководства, как умение контактировать с людьми, побуждать их к деятельности, и главное: **РАСПОЗНАВАТЬ ИХ ХАРАКТЕР**.

По мнению психологов, **х а р а к т е р** - это совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении. Характер конкретной личности обуславливает типичные для неё способы поведения. Это позволяет предвидеть наиболее вероятную реакцию личности на определённую ситуацию и неукоснительно - управлять этой личностью.

Судить о характере человека можно по следующим критериям:

- устойчивость черт (на протяжении многих лет жизни и независимо от частной конкретной ситуации);
- типичность черт для определенных ситуаций (выделяет людей с целостным и противоречивым характером);
- типичность черт для конкретного человека;
- прогнозируемость поведения человека;
- существенное отношение к обстоятельствам жизни;
- активность, или сила характера (выделяют людей с сильным и слабым характером).

В характере человека проявляются как отдельные черты, так и определённый тип. Определённый тип характера - это устойчивая совокупность черт характера, определяющая своеобразно модель поведения и отношения человека.

В научной психологии разрабатывались и разрабатываются различные модели характера; достаточно жизнеспособной и оправдывающей себя в жизни оказалась модель, предложенная известным психологом К.Г. Юнгом и получившая в настоящее время развитие в новых концепциях.

“Классификация не объясняет индивидуальной психики. Тем не менее, представление о психологических типах открывает путь к более лучшему пониманию человеческой психики вообще”.

К. Юнг

Психологические типы по К.Г. ЮНГУ

| Мыслительный | Эмоциональный | Ощущающий | Интуитивный |
|---|---|---|---|
| Объективная - действительность и её законы - основа организации поведения | Симпатии, антипатии - основа организации поведения | Реализм (польза) без излишних эмоций - основа организации поведения | Склонность к теоретизации (даже без практической пользы) - основа организации поведения |
| Любит анализировать и во всём устанавливать логический порядок | Склонен идти на компромиссы ради хороших отношений, хотя обидчив и может пользоваться этим, как средством воздействия | Всё видит и всё ощущает вокруг | Чаще всего склонен размышлять о том, что уже прошло, или о том, что ещё предстоит |

| | | | |
|---|---|--|---|
| Интересы дела преобладают перед чувствами людей | Чувства людей преобладают перед интересами дела | Быстро ориентируется в любой обстановке и спокойно относится к рутинной работе | Работает нестабильно - "вспышками", любит решать новые задачи, не любит делать одно и то же |
| Склонен доказывать правоту (правильно - неправильно, разумно - неразумно) | Склонен убеждать в правоте (честно - нечестно, порядочно - непорядочно) | Практичный и деятельный, уверенный в себе | Проявляет беспокойство о будущем, старается обеспечить его уже в настоящем |
| Не станет обсуждать темы личной жизни и выяснять причины ссор и недоразумений | Хорошо разбирается в настроениях людей, говорит комплименты, старается сделать людям приятное | Ведёт полную физическую жизнь, не склонен к прожектам, многое любит делать своими руками | Склонность к колебаниям и сомнениям |

В характере проявляются особенности реакции человека на ту или иную информацию из внешнего мира. Одни люди, даже не задумываясь, ориентируются в реакциях на информацию, на своё мнение, другие - на мнение окружающих.

Для познания конкретного человека необходимо использовать какие-либо общие сведения. К ним вполне обоснованно относятся разработанные и другими учёными классификации психологических типов людей.

История психологической типологизации восходит к восточной астрологии. Здесь всё многообразие характеров человека изучается в понятиях четырёх тригонов (треугольников), соответствующих четырём элементам: воде, земле, огню и воздуху. Например, огненный тригон состоит из знаков зодиака -

Овна, Льва, Стрельца. Тот, кто родился под этими знаками имеет соответствующий характер и судьбу.

Известна одна из первых классификаций личности по темпераменту, принадлежащая древнегреческому врачу Гиппократу, который описал четыре типа темперамента: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик.

Позже были созданы другие классификации, такие как: классификации Д. Шелдона и Э. Кречмера.

Серьёзный вклад в разработку типологии личности внесли отечественные учёные: Б.М. Теплов, В.Д. Небылицын, К.М. Гуревич и другие.

Достаточно широкую популярность и практическое применение приобрела классификация, предложенная Д. Кейрси. В ней выделяются четыре основные типа личности и каждому из них присвоено определённое имя. Каждый тип личности - сочетание двух базовых признаков. В таблице эти базовые признаки обозначены начальными буквами английских слов:

- S - Sensation - здравомыслие;
- J - Judging - планирование;
- P - Perceiving - импульсивность;
- N - Intuition - интуиция;
- T - Thinking - размышление (логичность);
- F - Feeling - чувствительность;
- E - Extraversion - экстраверсия;
- I - Introversion - интроверсия.

Классификация Д. Кейрси типов личности по сочетанию базовых признаков

| Тип личности | Краткая характеристика типа личности |
|---------------|--|
| ЭПИМЕТЕЙ (SJ) | Развитое чувство ответственности, поддерживают традиции, обычаи, иерархическое отношение в системе, успешно действуют в ролях руководителя и подчинённого. |
| ДИОНИС (SP) | Стремление к свободе, род деятельности связан с риском. Ориентация на процесс действия. |

| | |
|---------------|---|
| ПРОМЕТЕЙ (NT) | Стремление к поиску закономерностей, высоким результатам, строительству схем, моделей, не ориентируется на чины, звания, должности. Область интересов - наука со строгими закономерностями. |
| АПОЛЛОН (NF) | Присущи: людские слабости и отблеск божественности, поиск смысла жизни, духовность. Умеет общаться с разными людьми. Область интересов - литература, искусство. |

Все типы личности равны по их психической полноценности, жизненной стойкости, успешности в борьбе за существование. Представитель каждого из типов личности с высокой эффективностью для общества и для себя может реализовать собственный потенциал.

Психологические качества типов личности в роли руководителя

| Тип личности руководителя | Сильные качества | Слабые качества | Пути преодоления слабостей |
|---------------------------|--|--|---|
| ЭПИМЕТЕЙ | Надёжный партнёр | Консерватизм. Склонность к сохранению установленного порядка, технологии | Подбор заместителя более "гибкого" типа |
| | Учитывает все существенные подробности и детали технологии | Не склонен к рискованным перспективам и мероприятиям | Организация консультации опытного психолога |

| | | | |
|---------------|---|--|---|
| | Серьёзно относиться к сохранению материальных ресурсов, традиций, обычаев, существующих в системе | В системе управления может процветать бюрократизм, формализм | |
| | Стремится к укреплению и сохранению правил, требований, обеспечивающих сохранение структуры организации (чёткий график работы без срывов) | Недоверие к психологическим аспектам организации управленческой деятельности | |
| | Сфера деятельности: медицина, производство, регулярные вооружённые силы, школьное образование, посредничество | | |
| ДИОНИС | Способность мгновенно реагировать на ситуацию | Неспособность пунктуально выполнять продолжительную рутинную работу | Проявлять терпимость к деятельности людей, занятых в планомерном развитии возглавляемой структуры |

| | | | |
|----------|---|--|--|
| | Способность действовать в условиях риска и опасности | Невнимательность к нюансам регламента | Подобрать заместителей с чертами личности, склонной к научной деятельности, к работе в организации деловых взаимоотношений |
| | Способность конструктивно мыслить и действовать | Нечуткость в межличностных отношениях | |
| | Гибкость реакции по форме (на внешние объекты) и по содержанию (на новые по сущности) | Не склонен научно обосновывать, детально разрабатывать и последовательно реализовывать план развития организации | |
| | Сфера деятельности: служба безопасности, спасательные отряды | | |
| ПРОМЕТЕЙ | Стремится к разработке концепций развития руководимой им организации | Не склонен объяснять, повторять, убеждать | Приобретение компетентности в сфере объяснения, убеждения |

| | | | |
|---------|---|--|--|
| | Способность планировать будущее организации на несколько лет вперёд | Не склонен детализировать план, проект | Необходимо поддерживать подчинённых психологически |
| | Не снижает чужие заслуги и не продвигается за счёт других | Но никогда не выражает благодарность за отличную работу | |
| | Чувствует себя руководителем, ориентированным на результат, а не на процесс | Неспособность и принципиальное нежелание общаться и сотрудничать с интеллектуально маловыразительными людьми | |
| | | Недостаточное внимание к чувствам окружающих и чрезмерная погружённость в работу | |
| | | Недостаточная способность расслабляться | |
| АПОЛЛОН | Ориентируется на межличностные отношения и особенности каждого работника | Недостаточно способен учитывать противоречивые интересы начальников и подчинённых | Не увлекаться решением человеческих проблем, не актуальных для организации |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | Стремится разрешить проблемы людей в организации, внимателен к личным проблемам | Принимает на себя ответственность других лиц | Чётко дифференцировать ответственность свою и других сотрудников |
| | Присущи гибкость в общении, дружелюбность | Чрезмерная озабоченность проблемами других, ограничивает собственный профессиональный рост | |

Для обеспечения эффективной работы с людьми важно целенаправленно учитывать основные параметры их психики.

Руководитель чаще всего должен обращать внимание на то, **ЧТО** организует поведение человека, а именно: потребности и основные психические явления жизнедеятельности.

Психологи различают личность в трёх ипостасях: личность индивидуума, члена социальной группы (общества) и образ, отражённый в сознании других людей. Способность изменять свой образ является одним из признаков адаптации.

Есть люди, которые с трудом приспосабливаются к новым условиям быта, ориентации в архитектурном пространстве, к отношениям с новыми людьми. Это могут быть прекрасные специалисты своего дела, ответственные и дисциплинированные работники на своих постоянных рабочих местах. Но эти же люди как работники оказываются несостоятельными в служебных командировках, скучными приятелями в непривычных для них условиях отдыха.

“Удачливый человек - это человек, образ которого ближе всего к действительности, поскольку в этом случае действия приводят к задуманным результатам. Неудачником же становится человек, образ которого не соответствует действитель-

ности, о чём бы не шла речь: о браке, политической деятельности, деловой жизни или лошадиных скачках.

Великий человек - это человек, который либо умеет понять, каков на самом деле окружающий его мир, либо пытается изменить этот мир по сложившемуся у него образу. Деятельность Эйнштейна заставила почти всех физиков и математиков изменить свой образ мира в соответствии с открытой им "действительностью". Шекспир помогает людям составить более отчётливый образ мира, такой, какой он на самом деле" [7, с.57].

В процессе руководства коллективом, для обеспечения психологической совместимости и повышения эффективности взаимодействия сотрудников, необходимо учитывать и использовать базовые личностные качества и особенности работников. Для понимания особенностей поведения с учётом психологического объяснения К.Г. Юнг ввёл два понятия: экстраверсия и интроверсия.

Экстраверты требуют постоянной стимуляции от окружающей среды. Они общительны, стремятся к новым впечатлениям, любят перемены, готовы к быстрым реакциям. Для них характерна раскованность поведения, склонность к риску, оптимистичность, весёлость, вспыльчивость и агрессивность, поверхностность в восприятии людей и явлений.

Интроверты, наоборот, живут своим богатым внутренним миром, черпают изнутри стимулы своей жизненной активности. Они замкнуты, малообщительны, медлительны, серьёзные, сдержанны, любят порядок, склонны к самосозерцанию, дружат преданно, но не с многими людьми, избегают шумных компаний.

В реальной жизни редко встречаются "чистые" экстраверты или интроверты, обычно люди занимают позиции между этими двумя крайними полюсами.

Психологи считают также, что все люди подразделяются на тревожных (нестабильных) и эмоционально устойчивых (стабильных) личностей.

Эмоциональную нестабильность характеризуют постоянное эмоциональное напряжение, переживание личной угрозы,

повышенная чувствительность к неудачам и ошибкам, склонность к самообвинениям, болезненное стремление к самосовершенствованию.

Эмоциональная стабильность характеризуется противоположными свойствами - уравновешенностью, негибкостью, неспособностью сочувствовать другим людям. Крайние значения этого свойства у человека встречаются редко, обычно они представлены в той или иной пропорции.

Постигая человеческую природу, мы приобретаем умение "подойти к человеку". Поскольку индивид является членом той или иной социальной группы, подход к нему строится на изучении групповой специфики, пронизывающей данную личность. С ребёнком мы ведём себя иначе, чем со взрослым, с французом иначе, чем с японцем, со священником иначе, чем с кинорежиссёром. Нам должна быть более или менее известна комбинация психологических свойств, типичных для данной группы.

Существует общепринятая классификация средств психологического воздействия:

1. Стимулирование тенденции к п о д р а ж а н и ю, вызывающей сплочение единомышленников и развитие энтузиазма, отмечающих колебания. Руководитель (внушающий) не должен обнаруживать признаков сомнения, нерешительности или готовности следовать воле аудитории, так как он может потерять силу воздействия.

2. В н у ш а е м о с т ь, кроме вышесказанного, предопределяется ещё и тем, что судьба индивида кажется связанной с судьбой группы. Платой за это становится потеря или ограничение самоопределения, возможности сопротивляться внушению, которое исходит от группы и её руководителя.

3. Крайняя степень повышенной внушаемости - следствие ж и з н е н н ы х у с л о в и й, а не о т н о ш е н и я ч л е н о в группы к о б щ е й ц е л и, последнее может быть даже индифферентным.

4. Энтузиазм, готовность к самопожертвованию могут иногда приводить к бессмысленной панике. Повышенная внушаемость ограничивает сознательное н а ч а л о личности.

Проблема состоит в соединении функций подчинения с воспитанием инициативы, необходимой для выполнения заданий. Преодоление этого противоречия можно осуществить воспитанием доверия к руководителю, устранением обстоятельств, вызывающих ненужное раздражение и главная роль в этом процессе принадлежит самому руководителю.

Например, как безошибочно и быстро запомнить имя нового сотрудника? Обычно лица узнаются, трудно бывает вспомнить имя, соответствующее конкретному лицу. Вспомнить всегда сложнее, чем узнать. Данный способ позволит одновременно запомнить имя и лицо.

- Сосредоточьте своё внимание. Не отвлекайтесь, не будьте рассеяны, когда вам кого-то представляют.
- Попробуйте отчётливо расслышать имя, увидеть его мысленно.
- Хорошо рассмотрите лицо и повторите мысленно имя, а если это возможно, то и вслух: “Рад с вами познакомиться, Павел Иванович!”
- Попробуйте рассмотреть детали внешности собеседника (лицо, руки, рост, причёска, телосложение и др.).
- Постройте ассоциацию с деталями, повторяя имя. Это могут быть различные ассоциации: с хорошо известным вам человеком, имеющим такое же имя и отчество, могут быть искусственные ассоциации, даже нелепые, это не имеет значения. Каждая ассоциация даст возможность повторить имя и отчество нового сотрудника.
- Проявите интерес к этому человеку, попробуйте узнать о нём как можно больше. Таким образом вы получите дополнительный материал для создания ассоциации.
- Запишите имя и отчество в вашу записную книжку. Не стесняйтесь спросить собеседника, как правильно пишутся его имя и отчество.

По мнению У. Ченнинга: “Каждый человек - это целый том, если Вы только знаете, как читать его”. Знания о психологии и природе человека, безусловно, всегда помогут этому “чтению”, а отсюда - и грамотному, мудрому руководству.

ТЕМА 6**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ**

Общаясь с людьми, ставьте перед собой задачу постоянно прямо или косвенно убеждать их в больших личных возможностях, наличии у них творческих способностей, потенций для решения больших задач, стремитесь сформировать потребность в действии.

А.Макаренко

Самое верное условие успешного труда состоит в том, чтобы трудиться охотно.

С. Смайлс

Современные методы управления людьми требуют, чтобы создавались условия, позволяющие сотрудникам добиваться оптимальных результатов в работе. Для этого нужно сформировать в коллективе чувство общности целей и интересов; процесс принятия решений, предложения по их осуществлению должны коллективно обсуждаться; между сотрудниками и руководителем должна быть отлажена обратная связь. Совместные переживания за результаты общих усилий, за достигнутые успехи побуждают сотрудников всецело отдаваться работе. Но для этого руководитель должен уметь “достучаться” до каждого сотрудника, уметь вывести его из пассивного состояния, только тогда от него можно ожидать ощутимых результатов в работе.

Умение мотивировать работников требует от управленца многих усилий и качеств, соответствующих понятию “положительный имидж руководителя”, это и общая психолого-педагогическая эрудиция, и эмпатия, и толерантность, и умение

воодушевлять, и личная дисциплина (организованность), а также определённых знаний по теории мотивации.

Под **МОТИВАЦИЕЙ** мы понимаем способность мобилизовать резервные возможности человека и побуждать его к действиям.

Если вы сами в глубине души не убеждены в правильности своих целей и в смысле своей работы, вы не сможете убедить в этом и своих подчинённых, не сможете мотивировать их и поощрять к действиям. Вам останется только мужественно день за днём пытаться достичь поставленных целей. Но любая работа при отсутствии правильной мотивации превращается в тяжелейших труд, каждый день требует колоссальной затраты сил.

ТОМУ, КТО ХОЧЕТ ПОБЕДИТЬ, НЕОБХОДИМА ЦЕЛЬ!
Люди, у которых есть сильный мотив, которые хотят достичь определённой цели, могут мобилизовать силы, о существовании которых прежде и не подозревали, они в состоянии развить свои способности и даже превзойти себя.

Содержательные теории мотивации, будучи побудительными мотивами к труду, рассматривают внутреннее содержание человека, его потребности. К ним относятся теории А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Херцберга, К. Альдерфа.

Первым, кто осознал законы построения человеческих потребностей, был американский психолог Абрахам Маслоу (1908-1970). Он определил, что не сама по себе потребность движет человеком, а степень её неудовлетворения (т.е. актуальности для индивида). Он указал критерий, благодаря которому потребности выстраиваются в иерархию. Это доминирование неудовлетворённых над удовлетворёнными потребностями.

А. Маслоу впервые опубликовал свою концепцию в 1943 г.

Порядок потребностей называется иерархическим потому, что учёный расположил их по восходящей линии от низших (материальных) до высших (духовных):

- **ф и з и о л о г и ч е с к и е**, витальные, потребности - в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе;

- **э к з и с т е н ц и а л ь н ы е** потребности, или потребности в безопасности существования. Они распадаются как бы на два разряда - физические и экономические. Физическая безопасность - потребность в сохранении здоровья, в отсутствии насилия над личностью и жизнью человека. Экономические потребности обретаются в сфере труда: гарантия занятости, желание иметь постоянные средства существования;

- **с о ц и а л ь н ы е** потребности проистекают из нашей коллективной природы. Мы жаждем дружбы и привязанности, принадлежности к группе, общения, участия в формальной или неформальной организации, заботы о другом и внимания к себе, помощи близким;

- **п р е с т и ж н ы е** потребности - в служебном росте, достижении, статусе, престиже, независимости, признании и высокой оценке. Их ещё называют потребностями в оценке, или эгоистическими потребностями, ибо они ориентированы на самого себя;

- **д у х о в н ы е** потребности - в самовыражении через творчество. Это потребность реализовать всё, на что способен человек.

Таковы основные потребности, которые филогенетически, т.е. по мере взросления человека, и онтогенетически, т.е. по мере реализации их в качестве необходимых условий существования, следуют друг за другом. Первые два типа потребностей Маслоу назвал **п е р в и ч н ы м и** (врождёнными), три оставшиеся - **в т о р и ч н ы м и** (социально-приобретёнными); процесс возвышения потребностей представляет собой процесс замены первичных потребностей вторичными.

Согласно иерархиям потребностей А. Маслоу, руководитель должен учитывать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей.

**Соответствие деятельности по управлению персоналом
доминирующим потребностям личности**

| Доминирующая потребность | Деятельность по управлению персоналом |
|-----------------------------|---|
| Самоактуализация | Побуждение служащих к максимальной вовлечённости в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих. |
| Самоуважение | Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность. |
| Социальные потребности | Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям. |
| Потребность безопасности | Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищённость, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда. |
| Физиологические потребности | Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии - заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности. |

Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда делает основной упор на потребности высших уровней, которые приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения:

- потребность власти;
- потребность достижения успеха;

- потребность в причастности (заинтересованность в работе, которая будет давать им обширные возможности социального общения).

Теория Ф. Херцберга основана на двух факторах (гигиеническом и мотивирующем), действующих в процессе работы и влияющих на удовлетворённость потребностей:

- гигиенические факторы: размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля со стороны непосредственного начальника;
- мотивирующие факторы: ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

Примыкает к двухфакторной теории модель обогащения труда, предложенная Дж. Хэкменом и Дж. Олдхемом. По их мнению, достижение высокой мотивации к работе связано с наличием определённых психологических состояний:

- осознанием смысла (степени восприятия ценности работы);
- ощущением ответственности (степени ответственности за качество процесса труда);
- осведомлённостью о результатах (обратная связь - знание работниками уровня исполнения ими задания).

Теория А. Маслоу, подвергавшаяся критике за недостаточное подтверждение на практике, была модифицирована К. Альдерфером. В его теории СВР (от английских слов “существование, взаимосвязь, рост”) выделяются отдельные группы:

- потребности существования (потребности в безопасности, физиологические потребности);
- потребности во взаимосвязях (в принадлежности к какой-то группе и причастности к какому-то делу, стремление быть членом семьи, иметь друзей и коллег).

Известный современный психолог В.В. Хачванкян в своей книге “Менеджмент” пишет: “К уже признанным теориям мотивации, Б. Шамир предлагает более полную теорию самоконцепции, в которой основное внимание уделяется не целям, а возможностям индивидов с помощью работы в организации занять определённое общественное положение. По мнению

исследователя, чтобы понимать мотивацию людей, необходимо всегда помнить: а) структура человеческих потребностей очень индивидуальна и многогранна; б) относительное значение конкретных потребностей с течением времени изменяется; в) человеческим потребностям свойственна конфликтность с потребностями других людей и собственными; г) процесс преобразования потребности человека сугубо индивидуален; д) на структуру потребностей сильное влияние оказывают национальные особенности и различия в культуре” [38, с.97].

Учёными установлены ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ - это мотивации, возникающие в процессе трудовой деятельности. К ним относятся: теория ожиданий В. Врума; теория справедливости (равенства) С. Адамса; комплексная теория (модель) Л. Портера и Э. Лоулера; теория постановки целей Э. Локка и концепция партисипативного управления.

Т е о р и я о ж и д а н и й В. Врума предполагает, что мотивация является функцией фактора ожидания - “затраты труда - результаты”- (з-р);

фактора “результаты - вознаграждение”- (р-в); валентности (ценность или привлекательность для индивида, относительная степень удовлетворённости полученным результатом), и выражается формулой:

$$\text{МОТИВАЦИЯ} = (\text{з-р}) \times (\text{р-в}) \times \text{валентность}$$

где: з-р - ожидаемые результаты работы;
 р-в - ожидаемое вознаграждение за работу;
 валентность - значимость результата работы.

Согласно теории ожидания, руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие с их личными оценками.

Теория справедливости (равенства) С. Адамса предполагает, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнива-

ют его с тем, что, как они считают, получают другие работники за аналогичную работу.

С. Адамс выделяет 6 возможных реакций человека на несправедливость:

- сокращение собственных затрат энергии;
- попытка увеличения вознаграждения за свой труд;
- переоценка своих возможностей;
- попытка повлиять на организацию или руководителя;
- выбор другого объекта сравнения;
- попытка поменять место работы.

Комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера представляет собой синтез теории справедливости и теории ожидания. Одни из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Модель демонстрирует руководителям, насколько важно в процессе управления людьми объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Теория постановки целей Э. Локка. В соответствии с этой теорией мотивация человека определяется его целью и удовлетворённостью результатами труда. Предполагается, что постановка целей является осознанным процессом, демонстрирующим будущие намерения человека, результаты работы которого зависят от следующих моментов:

- сложности цели;
- её особенностей (ясность и определённости);
- выгоды (приемлемости) её для индивида;
- готовность человека приложить определённые усилия для достижения цели.

Концепция партисипативного управления. В соответствии с этой концепцией, мотивация человека определяется его личной заинтересованностью в том, как его деятельность сказывается на функционировании всей организации, а также стремлением участвовать во всех процессах, происходящих в организации. Если работник чувствует, что он

нужен организации, что он востребован, что между его инициативой и вознаграждением существует прямая зависимость, интенсивность его деятельности значительно повышается.

По мнению специалистов, существует 6 факторов, имеющих отношение к чувству удовлетворённости работой и мотивацией. 3 из них являются регуляторами мотивации, а остальные - главными мотиваторами.

Регуляторы мотивации:

- рабочая среда (рабочее место, уровень шума, дизайн, удобство, чистота, эргономичность, физические условия работы);
- вознаграждение (зарплата, прочие выплаты, выходные, дополнительные выгоды, решение социальных проблем);
- безопасность (риск стать лишним; ощущение своей принадлежности к организации; уважение и одобрение; стиль управления; отношение с окружающими; сведения о том, как в организации обращаются с работниками).

Главные мотиваторы:

- личное развитие (ответственность, экспериментирование, новый опыт, возможности для обучения, обратная связь);
- чувство причастности (подача информации, консультации, совместное принятие решений, позитивная коммуникация, представительство);
- интерес и вызов (интересные проекты, развивающийся опыт, возрастающая ответственность, цели, обратная связь с продвижением к цели).

Многие руководители полагают, что могут убеждать и мотивировать сотрудников громким голосом (крик - довод бессилия), негативными словами, презрительным взглядом и холодным отношением (что бы "поняли" и "осознали"), побуждая подчинённых к достижению более высоких результатов. В действительности же на людей можно воздействовать **ТОЛЬКО ЛИЧНОЙ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ЭНЕРГЕТИКОЙ**. Исходящее от нас излучение воздействует на всё наше окружение, т.к.:

Слова можно проигнорировать, но не поддаваться влиянию притягательной силы, исходящей от воодушевлённого человека невозможно!

Огнём воодушевления, который горит в нас, мы можем зажечь окружающих.

“Мы справимся с этой проблемой, ВМЕСТЕ МЫ СИЛЬНЫ!”

Воодушевление может повлечь за собой изменение измеримых величин, характеризующих физическое состояние. У человека, испытывающего воодушевление, все процессы в организме протекают без сбоев, у него нормализуется кровообращение и артериальное давление, а также улучшается самочувствие в целом. Воодушевлённый человек, как правило, активен и здоров.

Любое наше деяние - хорошее и не очень - всегда бумерангом возвращается к нам. Если вам удаётся так мотивировать своих сотрудников, что они будут работать с радостью и подъёмом, хорошие результаты общих усилий будут закономерными. Положительная энергия, исходящая от вас, поступит к вашим сотрудникам и от них вновь вернётся к вам. Правильно и мудро управляя людьми, вы задаёте направление их усилиям и в результате словно магнит ПРИТЯГИВАЕТЕ К СЕБЕ УСПЕХ.

Для оживления в себе чувства воодушевления психологи предлагают следующий ментальный тренинг:

Используйте моменты, когда вы испытывали воодушевление, как источник пополнения сил. Уединитесь в такое место, где вам никто не мешает. Устройтесь поудобнее и закройте глаза.

А теперь вспомните мгновения, когда вы испытывали настоящее воодушевление...

Оживите эту ситуацию в своей памяти. Припомните её во всех подробностях, ощутите вновь то воодушевление. ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЯ В ЭТОМ ЧУВСТВЕ. Попытайтесь удержать в себе это ощущение. Насладитесь им. Вы вновь зажгли в себе искру воодушевления. А теперь перенесите это воодушевление на свою цель.

Проделявайте время от времени этот ментальный тренинг, чтобы оживить в себе чувство воодушевления.

ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ:

1. Положительное подкрепление (поощрение) эффективнее и конструктивнее отрицательного.
2. Подкрепление должно быть конкретным и безотлагательным, чем меньше временной интервал, тем больше эффект.
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые. Будьте щедрыми на похвалу. Перехвалить практически невозможно, а недохвалить легко.
4. Проявляйте искреннее внимание к окружающим.
5. Дайте людям почувствовать себя победителями.
6. Выделяйте промежуточные цели и поощряйте их достижение.
7. Дайте людям чувство свободы действий, возможность контролировать ситуацию.
8. Терпеливо создавайте установку на сотрудничество.
9. Не ущемляйте самоуважения других, предоставьте им возможность "сохранить лицо".
10. Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые - удовлетворение.
11. Обнародуйте как краткосрочные, так и долгосрочные цели организации. Поощряйте постановку собственных целей.
12. Предоставьте возможность продвижения по службе лицам, работающим в организации, не берите на должности людей со стороны. Это повысит моральный дух!
13. Используйте разнообразные системы стимулирования. Если вы будете изобретательны, вам не придется полагаться на дорогостоящее денежное премирование.
14. Установите жесткие сроки выполнения работ и не забывайте проконтролировать окончание этого процесса.
15. Признавайте свои ошибки. Люди будут уважать вас за это и, возможно, меньше будут прятать собственные ошибки.

16. Не приукрашивайте неприятное задание. Подготовьте к нему подчинённых заблаговременно и предложите оказать им любое содействие.
17. Помните, что творческая атмосфера не появится сама собой. Вы должны подготовить для неё почву. Создайте атмосферу открытости и свободы общения, чтобы ваши подчинённые хотели бы делиться друг с другом и с вами идеями и информацией. Подчёркивая дистанцию между начальством и подчинёнными, вы окажетесь в изоляции.
18. Освободитесь от уз старого, отжившего свой век стиля управления.
19. “Руководите в главном”. Не занимайтесь мелочной опекой.
20. Будьте готовы к тому, что столкнётесь с инертностью и даже сопротивлением. Их можно постепенно преодолеть путём методичного и настойчивого убеждения, что творческая инициатива нужна для дела.
21. “Бросайте вызов” подчинённым, поручая задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем тот, который они уже успели проявить.
22. Помните, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший руководитель - это хороший педагог и психолог, который в нужный момент выбирает либо партисипативный, либо демократический, либо авторитарный стиль управления. Однако предпочтительным должен быть партисипативный стиль.
23. Старайтесь избегать “авралов” и загружать сотрудников сверхсрочными вопросами, которые неизбежно получают скороспелые ответы.
24. Приучайте себя и других не отвергать предлагаемую идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает 10%, одновременно упуская 90% её достоинств.
25. Поощряйте разумный риск. Без него немислим процесс создания и внедрения нововведений.

26. Помните, что “на ошибках учатся”. Из всего извлекайте полезные уроки.
27. Будьте в качестве буфера между подчинёнными и поступающими извне требованиями и проблемами. Научитесь защищать своих подчинённых.
28. Поинтересуйтесь о настроении работников, недавно пришедших в организацию, а также её ветеранов.
29. Сделайте критерий творческой активности одним из основных в системе поощрения и продвижения сотрудников.
30. Будьте симпатичным, приятным в общении и требовательным к себе человеком, серьёзным, откровенным, ироничным и прозорливым в зависимости от ситуации. Работайте над созданием своего творческого позитивного имиджа, совершенствуйте его. Внимательно выслушивайте подчинённых и искренне смейтесь вместе с ними.

Выполнение этих правил поможет вам в таком сложном вопросе, как грамотная мотивация подчинённых, и ваши коллеги по работе никогда не произнесут слов известного героя-подчинённого Яго из шекспировского “Отелло”:

”Он выдвигает лишь любимцев,
А надо повышать по старшинству.
У этого добьёшься производства!
О нет, мне мавра не за что любить”.

ТЕМА 7**УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИЕЙ**

Сильнее всех - владеющий собой.

Сенека

Мы или делаем себя слабыми, или делаем себя сильными. Количество работы одно и то же.

К. Кастанеда

...пока человек жив, ничего не пропало. Из любой ситуации всегда есть выход, причём не один, а несколько; и кто ты такой, чтобы оказаться первым человеческим существом во Вселенной, попавшим в действительно безысходную ситуацию?!

М. Фрай

Джонатан понял, почему так коротка жизнь чаек: её съедает скука, страх и злоба, но он забыл о скуке, страхе, злобе и прожил долгую счастливую жизнь.

Р. Бах

Умение справляться со стрессовой ситуацией - одна из самых сложных проблем руководства. Стрессом пытаются объяснить всё - от инфарктов руководителей до застоя в делах организации.

Проблема стрессоустойчивости выступает как проблема обеспечения сохранения и повышения продуктивности труда руководителей в условиях резкого возрастания нагрузок, ук-

репления эмоциональной сферы, преодоления сложных практических жизненных ситуаций: стресса, фрустрации, внутреннего конфликта и жизненного кризиса, а также как проблема формирования позитивного имиджа управленца.

О происхождении самого термина “стресс” единого мнения не существует. Некоторые исследователи считают, что произошёл он от латинского “stringere” (затягивать), другие усматривают преемственность от старофранцузских и английских слов различного значения (от “давления” и “напряжения” до “горя”, “истощения”, “несчастья”, - в переводе на русский язык).

Автором современного учения о стрессе является канадский патофизиолог, лауреат Нобелевской премии Ганс Селье (1907-1982). Он определял стресс как “неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование”.

В медицинскую науку термин “стресс” был впервые введён Г. Селье в 1936 году. Учёный утверждал, что радость, печаль, холод, жара, лекарства, разного рода стихийные бедствия - могут вызывать совершенно одинаковые сдвиги в организме, особенности которых он изучал.

В наше время в понятие “стресс” (с психологической точки зрения) вошли чуть ли не все неприятные и тягостные для человека явления: ссоры, конфликты, обиды, печаль, переутомление, зависть, разочарование и пр. Границы стресса чрезвычайно размыты, не случайно сам Селье утверждал, что пока человек жив - он находится в состоянии стресса.

Стресс вызывает в организме определённые сдвиги, которые в зависимости от личностных отношений к внешним воздействиям вызывают либо реакцию повышенной активности, либо пассивности или ухода в себя, что ведёт к негативным изменениям в психике: люди опускают руки, признают свою обречённость.

Замечено, что стресс характеризуется наличием трёх фаз: тревоги, сопротивления и истощения. Люди с устойчивой психикой сравнительно быстро преодолевают фазу тревоги и “берут себя в руки”. Психически неустойчивых охватывает волнение, и они “сдаются”. Однако и психически устойчивые люди

при длительном воздействии на них неблагоприятных раздражителей не могут избежать разрушающих воздействий фазы истощения.

Физические проявления стресса:

- отсутствие аппетита;
- постоянное переедание (как результат чрезмерного напряжения);
- частые расстройства пищеварения и изжога;
- бессонница;
- постоянное чувство усталости;
- нервный тик;
- постоянное покусывание ногтей;
- головные боли;
- мышечные судороги;
- тошнота;
- затруднения с дыханием;
- обмороки;
- слезливость без видимой причины;
- неспособность долго оставаться на одном месте, привычка часто потирать руки и ёрзать на стуле;
- высокое кровяное давление.

Симптомы стресса, проявляющиеся на уровне психики:

- постоянная раздражительность при общении с людьми;
- чувство, что вы не вполне справляетесь с повседневными заботами и т.д., с чем до этого вы справлялись успешно;
- потеря интереса к жизни;
- постоянное ожидание неудачи;
- чувство, что я - плохой, или даже ненависть к самому себе;
- трудность с принятием решений;
- чувство, что ваша внешность непривлекательна;
- потеря интереса к другим людям;
- постоянное чувство едва сдерживаемого гнева или ярости;
- чувство, что вы являетесь объектом враждебности со стороны других людей;
- утрата чувства юмора и способности смеяться;
- безразличие;

- страх перед собственной несостоятельностью;
- чувство, что никому нельзя доверять;
- пониженная способность к концентрации;
- неспособность завершить одно дело, не бросив его и не начав другое;
- сильный страх открытого или замкнутого пространства или страх перед уединением.

Ежедневно накапливающийся стресс является одним из главных факторов возникновения разрушительных болезней, от головных болей до рака.

Существуют проверенные способы эффективного лечения симптомов стресса и снижения накопления этих симптомов в уме и теле. Эти способности подразделяются на основные категории: диете и рациональном питании, тренировке управления мыслями и взаимоотношениями, отдыхе и релаксации (расслабление).

Напряжения, связанные со стрессом, определённым образом накапливаются в нашем организме. Как избавиться от этих чрезмерных напряжений:

- иметь по меньшей мере полтора выходных каждую неделю;
- время, отведённое для вашего обеда, должно быть не меньше часа;
- культивируйте привычку слушать расслабляющую музыку (для каждого человека она своя, индивидуальная);
- научитесь входить в изменённое состояние сознания: попытайтесь мысленно перенестись в приятное для вас место и на какое-то время задержитесь в нём;
- развивайте в себе привычку к медленной ходьбе и неторопливым разговорам;
- улыбайтесь и проявляйте как можно больше бодрости при встречах с людьми;
- отводите себе время для ежегодного отпуска. Предвкушайте удовольствие, которое вы получите от предстоящего отпуска;

- регулярно выполняйте физические упражнения на свежем воздухе;
- будьте умеренны в еде и получайте удовольствие от этой умеренности;
- заполняйте свой досуг каким-либо творческим занятием;
- каждое утро проделывайте дыхательную гимнастику. Полезным будет овладение брюшным дыханием. Освойте его технологию: делайте вдох через нос и выдох через рот. Вдыхайте достаточно глубоко;
- если у вас возникла стрессовая ситуация, применяйте магическую формулу У. Кэрриэра. Для этого вы должны выполнить три правила:

1. Спросите себя: "Что меня ожидает в самом худшем случае?"

2. Приготовьтесь принять это как неизбежное.

3. Спокойно продумайте, как изменить ситуацию.

- Прислушайтесь к советам экстраординарного исследователя секретов успеха Н. Хилла: "Выпишите на отдельный листок бумаги следующее кредо, повесьте листок в таком месте, где бы это было первое, что бросается вам в глаза, когда вы встаете утром. Не ждите, пока сможете сказать, что поверили в это кредо, повторяйте его, чтобы легче было поверить.

Я ВЕРЮ В ТО, ЧТО МОЙ МОЗГ - МОЯ СОБСТВЕННОСТЬ.

Я ВЕРЮ В ТО, ЧТО Я В СОСТОЯНИИ ОВЛАДЕТЬ СВОИМ СОБСТВЕННЫМ МОЗГОМ.

Я ВЕРЮ В ТО, ЧТО СМОГУ НАПРАВЛЯТЬ И КОНТРОЛИРОВАТЬ СВОИ ЭМОЦИИ, НАСТРОЕНИЯ, ЧУВСТВА, ИНТЕЛЛЕКТ, СКЛОННОСТИ, СТРАСТИ И ПРИВЫЧКИ С ЦЕЛЬЮ ВЫРАБОТКИ В СЕБЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО МИРОВОСПРИЯТИЯ.

Я ОБЯЗАТЕЛЬНО ВОСПИТАЮ В СЕБЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВОСПРИЯТИЕ.

- Прислушайтесь к рекомендациям специалистов, опытных писателей и просто мудрых людей:

Стресс - топливо гнева, но можно успешно справиться со стрессом, вместо того, чтобы приходить в гнев... помните: последовательность - ключ к мастерству. (Мак-Кей)

Почувствуйте страх, но не обращайтесь на него внимания. (С. Джефферс)

Большинство людей не планирует провалы, они проваливаются потому, что не планируют. (Д. Бекли)

Озлобленность является явным выражением чувства неполноценности. (Х. Ортега-и-Гассет)

Из каждого эпизода жизни, когда вам приходится смотреть страху, стрессу в лицо, вы извлекаете и накапливаете силу, храбрость и уверенность в себе. Вы можете сказать самому себе: "Я пережил этот ужас. Теперь я готов к следующему испытанию". Вы способны сделать такое, чего сами от себя не ожидаете. (Э. Рузвельт)

Ненависть возбуждает раздоры, но любовь покрывает все грехи. (Книга Притчей Соломоновых)

Не отчаивайтесь, но если вас охватило отчаяние, продолжайте работать, несмотря на него. (Э. Берк)

До просветления руби дрова и носи воду. После просветления руби дрова и носи воду. (Древнее высказывание дзен)

Любую боль, коварство, напасть, гнев

Осилим мы, вооружась любовью. (Микеланджело)

Знай, что вчерашний день со всеми его ошибками и желаниями, причинивший лишь боль и слёзы, навсегда ушёл из твоей жизни и не в состоянии причинить тебе никакого вреда. Довольно сожалеть о нём! И всегда верь, что ничего не сможешь сделать для завтрашнего дня, пока снова не взойдёт солнце. Всё из того, что есть у тебя в жизни, всё, что ты способен изменить по собственному желанию, - это всего лишь перевести стрелки на своих часах. Никогда не позволяй прошлому бросать тень на сегодняшний день. Ожидать зла прежде, чем оно придёт - безумие! Не думай о том, что, может

быть, никогда не произойдёт. Тот, кто тревожится о будущих неудачах, переживает их дважды. (О. Мандино)

“Я прочитал рецепт. Он гласил: “1 фунтовый бифштекс и 1 пинта горького пива каждые шесть часов, 1 десятиминутная прогулка ежедневно по утрам, 1 кровать ровно в 11 часов вечера. И не забивать себе голову вещами, которых не понимаешь!” (Д. К. Джером)

У ЖИЗНИ ЕСТЬ ЗАБАВНОЕ СВОЙСТВО: ЕСЛИ ВЫ НЕ СОГЛАСНЫ ПРИНИМАТЬ НИЧЕГО, КРОМЕ САМОГО ЛУЧШЕГО, ЧАЩЕ ВСЕГО ИМЕННО ОНО ВАМ И ДОСТАНЕТСЯ.

С. Мозм

По разному люди реагируют на неудачу. Слабого она деморализует.

Сильного - мобилизирует. Например, У. Черчиллю принадлежат слова: “Успех - это переход от одной неудачи к другой с нарастающим энтузиазмом”. Выдающийся изобретатель Эдисон говорил: “Каждая неудачная попытка - это ещё и шаг вперёд”. Многие известные личности высказывались и в том плане, что поражение гораздо полезнее победы. Ибо победа расслабляет, а поражение - заставляет действовать, искать.

В романе Т. Фишера “Коллекционная вещь” мы читаем: “На каждого победителя приходится тысяча проигравших... Следует уяснить себе как не отвести глаз, глядя в лицо неудаче, как перенести затхлый запах обыденности. Посмотрите на неудачников: оставшимся без медалей конькобежцам, разорившимся филателистам, изверившимся изобретателям. Пусть люди не считают, что жизнь им не удалась. Только у них мы и можем научиться самому главному - искусству достойно проигрывать”[с.227-228].

“Нет в мире высшего блаженства, чем осознание пути, Когда, достигнув совершенства, ты всё же вынужден уйти...”

Известные исследователи, авторы учебника по социологии и психологии управления М. Удальцова и Л. Аверченко считают, что “стресс - это не всегда плохо. Тело, лишённое стресса,

безжизненно. Для того, чтобы действовать, нам необходима определённая порция стресса. Проблемы начинаются там, где его слишком мало или слишком много. В результате стрессовой реакции у человека мобилизуются бойцовские качества и воля, обостряется зрение, повышается мышечный тонус, возрастает скорость реагирования. Кроме того, стресс может привести в нашу жизнь “изюминку”, стимулируя наши чувства и желания. Многим людям попросту необходимо ощущать, что жизнь “бросила им вызов”, без этой порции стресса они чувствовали бы себя плохо”[с.147-148].

Установлено, что для психического здоровья оптимальным соотношением положительных и отрицательных эмоций является 7:1. Практически все взрослые ощущают нехватку положительных эмоций. Доказано, что ребёнок смеётся ежедневно в среднем 400 раз, взрослый около 14-15 раз.

Удачная своевременная шутка, улыбка - всё это является основами хороших, добрых и целительных эмоций, которые предотвращают любые стрессы. И хотя иногда случается, что “власть и юмор отлично обходятся друг без друга”, жизнь диктует свои правила: “Если любовь крутит миром, то юмор служит осью вращения”.(Э. Джипром)

Почему руководителю не следует допускать в течение дня скучного, мрачного, недовольного выражения лица? Да потому, что такое выражение не так уж безобидно: люди с недовольным лицом похожи на сито: все явления жизни просеиваются через их сознание, хорошее проскакивает, не задерживаясь, а плохое остаётся и фиксируется, продолжая формировать неуживчивый характер, который уж ни как не может быть составляющей положительного творческого имиджа руководителя.

В повседневной жизни улыбка, как правило, вызывает улыбку и соответствующий настрой у окружающих, создаёт атмосферу для делового бесстрессового общения.

**Я ЧТУ ЧЕЛОВЕКА, СПОСОБНОГО УЛЫБАТЬСЯ В БЕДЕ,
ЧЕРПАТЬ СИЛЫ В ГОРЕ И НАХОДИТЬ ИСТОЧНИК МУ-
ЖЕСТВА В РАЗМЫШЛЕНИИ.**

Т. Пейн

ТЕМА 8**РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРЕДУПРЕЖДЕНИИ
И РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ**

Наши жизни не зависят от того, есть конфликт или его нет. Различие состоит в том, как мы ведём себя в конфликте.

Т. Крам

Штыками можно сделать всё, что угодно; только нельзя на них сидеть.

Наполеон

Но самой большой радостью было для него участвовать в ссорах. Ни одна склока на много миль кругом не обходилась без его деятельного участия. Обычно он начинал как примиритель, а кончал как главный свидетель жалуобщика.

Д.К. Джером

Порицать, бранить имеет право только тот, кто любит.

И. Тургенев

Любой конфликт имеет в своей основе противоречие, столкновение позиций, за которым стоит различие интересов, ценностей или нормативных представлений сторон. Чем более значимые для человека ценности затрагивает конфликт, тем менее вероятны уступки и компромиссы.

Причины конфликтов достаточно разнообразны, это и: расхождение в системах ценностей; информационные причины (неполная или неточная информация, неправильная интерпре-

тация информации, недооценка факторов и их значений, спорные вопросы законодательства, доктрины и пр.); нехватка ресурсов; неудовлетворённость интересов при разделении власти, имущества, прав; конкуренция между сторонами; идеологические разногласия; расхождения в ожиданиях; восприятие угрозы, исходящей от другой стороны; личная неприязнь и другие.

У каждого человека формируется свой образ, своё видение собственной персоны, своего “Я”, т.е. то, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем и на основе чего он строит взаимоотношения с другими людьми, как сам к себе относится.

Стабильность “Я-образа” служит предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Если индивид оценивает объективно свои способности и в процессе работы допускает неточность или ошибку, то при обнаружении этой ошибки коллегой правильно реагирует (при прочих равных условиях) и воспринимает замечание. При завышенной самооценке замечание будет воспринято либо как оскорбление, либо не будет услышано. При заниженной самооценке появятся долгие переживания.

В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального “Я”. Они необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического “комфорта” личности. Вместе с тем эти же механизмы могут затруднить восприятие критических замечаний, так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.

Неадекватность представления о себе создаёт многие психологические барьеры (общения, игнорирование информации, чужого мнения) и конфликтность поведения.

В руководстве избежать конфликтов невозможно, но есть способы поддерживать свой положительный имидж и избавиться от разрушительного влияния на взаимоотношения людей - познакомиться с основами науки конфликтологии и на-

учиться выбирать эффективные стратегии разрешения и профилактики конфликтных ситуаций.

Успех работы с конфликтом (в конфликте) во многом зависит от точности описания структуры конфликта: субъектов, предмета, инцидента, отношений, ситуаций.

Инцидент (информационный) - событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

Инцидент (деятельностный) - повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентаций.

Конфликтная ситуация - развитие конфликта в конкретный временной период.

Субъекты конфликта - участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией.

Предмет конфликта - конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).

Конфликтные отношения - форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения конфликта.

Существует мнение психологов, подтверждённое опытом социально-кадровой и социально-психологической работы, по которому различают два типа конфликтов и две разновидности.

Типы конфликтов: конструктивный и деструктивный.

Конструктивный конфликт вызывается объективными противоречиями старого и нового, его преодоление приводит к снятию противоречий в форме укрепления позиций новой идеи. Преодолевшие такой конфликт стороны обычно ещё теснее объединяются для дальнейшей работы, между ними устанавливается если не полное единство взглядов, то хорошее взаимодействие.

Деструктивные конфликты могут вызываться объективными и субъективными противоречиями, но наиболее часто их преодоление переносится конфликтующими сторонами из деловой сферы в личностно-эмоциональную (если конфликтуют люди) или в сферу формально-престижную (если конфликт разгорается между организациями). Деструктивный конфликт завершается установлением негласной конвенции, определяющей границы и порядок взаимоотношений сторон, разделяемых на относительно независимые блоки. Объективные противоречия такого конфликта никак не разрешаются, а замалчиваются.

Разновидности конфликтов: внутриличностный и межличностный, межиндивидуальный, мотивационный, коммуникационный, ролевой, конфликт социального статуса, конфликт власти.

В анатомии конфликта следует видеть механизм его возникновения: мотивы - анципация - ожидания - фрустрация - агрессия на фрустратор.

Многочисленные, вызывающие конфликты в управлении коллективом, психолог и педагог М.И. Станкин сводит в несколько основных групп:

1. Неумение правильно сформулировать цель руководства и, естественно, постановка неверной цели. Нередко руководитель видит свою главную задачу в контроле за действиями подчинённых, в высокой требовательности к ним. Но руководитель не надсмотрщик. Его первая задача - создать условия для успешной работы подчинённых, повышения квалификации, нормальной жизни и отдыха.
2. Неумение учитывать в работе с людьми их индивидуальные особенности. Люди отличаются друг от друга своей коммуникабельностью. Один общителен, другой замкнут, любит одиночество. На одного, например, флегматика можно повысить голос, на другого (холерика, меланхолика) не рекомендуется повышать голос никогда. Одному перед началом работы, связанной с выполнением сложных, трудных заданий, следует сказать об ответственности, которая ло-

жится на его плечи, а другого - успокоить. Проступок одного можно разбирать в коллективе, с другим лучше беседовать с глазу на глаз. Люди не безлики - каждый - личность и требует своего подхода.

3. Бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя. Социальные психологи утверждают, что более чем в 70% случаев в сложных нынешних условиях не изменились стиль и методы руководства людьми и коллективами.
4. Неправильная стимуляция подчинённых поощрением и наказанием. Недопустимо, например, поощрять и наказывать только за результат действия.
5. Стимулируя подчинённых, руководитель, как правило, опирается на поддержку коллектива.
6. Неспособность опираться в работе на неформальные объединения служащих. Неформальная структура коллектива - неизменное следствие ряда объективных причин. Никакие официальные отношения не в состоянии регламентировать множество ситуаций, ежедневно возникающих в работе с людьми. Руководители неспособны регулировать огромное количество мелких и крупных ситуаций общения подчинённых друг с другом и со старшими. Это и приводит к спонтанному формированию неформальной структуры коллектива.
7. Неверное отношение к критике. Критика и самокритика с целью исправить упущения, помочь делу необходима. Но низкий уровень культуры части критикующих приводит к тому, что критикуя подчинённого, они без нужды повышают голос, допускают бестактность, грубость, чем провоцируют конфликт [С.225-226].

Существуют четыре вида отношения руководителя к конфликтной ситуации:

1. Стремление избежать неприятности, страдания. Руководитель ведёт себя так, как будто ничего не случилось. Его нравственная инфантильность нередко заканчивается бедой. Не разрешённые споры разрушают коллектив, провоцируют его участников на ещё более грубые нарушения дисциплины.

2. Реалистическое отношение к действительности. Руководитель терпеливо, трезво относится к тому, что происходит. Он приспосабливается к требованиям конфликтующих. Другими словами, идёт на поводу у них, стремясь смягчить конфликтные отношения уговорами, увещеваниями. Но уговоры, поблажки приводят к тому, что руководителя перестают уважать.
3. Активное отношение к случившемуся. Руководитель признаёт наличие критической ситуации. Он не игнорирует случившегося и не пытается угодить “и нашим и вашим”, а действует в соответствии с собственными моральными принципами и убеждениями, игнорируя индивидуальные особенности личности конфликтующих подчинённых, ситуацию в коллективе, причины конфликта. В результате складывается ситуация внешнего благополучия, прекращения ссоры, нарушений дисциплины. Но при этом нередко калечатся жизни членов коллектива, ломаются их судьбы, вызывается устойчивая неприязнь к начальнику и коллективу.
4. Творческое отношение к конфликту. Руководитель ведёт себя в соответствии с ситуацией и разрешает конфликт с наименьшими потерями. В этом случае он сознательно и целеустремлённо, с учётом всех сопутствующих явлений находит выход из конфликтной ситуации, например, не зная мотива оскорбления одним сотрудником другого, не принимает скороспелого решения.

Творческое отношение, тщательный анализ случившегося особенно необходимы при восприятии критики. Особенно неприятные формы критики - это выступление с целью повышения своего статуса в коллективе и критика с целью получения эмоционального заряда. В том и другом случае конфликтующего совершенно не интересует дело. Причина - откровенно корыстные мотивы или любовь к склокам, радость от эмоциональной разрядки, потребность в ней. В обеих ситуациях нельзя поддаваться эмоциональному воздействию, становиться мишенью для критикующе-

го. В данной ситуации лучшим средством может стать игнорирование.

Однажды, когда экономические взгляды Г. Честертона были раскритикованы в печати Бернардом Шоу, его друзья с нетерпением ждали, что он ответит на выпады, - но ответа не последовало.

Историк Х. Беллок упрекнул его в этом. "Дорогой мой Беллок, - сказал Честертон, - я ему ответил. Для такого остроумного человека, как Шоу, молчание - это самая непереносная отповедь".

Существуют определённые предпосылки развития конфликтной ситуации, связанной с элементами служебно-деловых отношений.

1. Приблизительность (неточность) описания в соответствующих документах (инструкциях, наставлениях, положениях) функций работника.
2. Вакансия функций (в связи с увольнением исполнителя, появлением новой должности) и их перераспределение между сотрудниками.
3. Несогласованность объёма и содержания возложенных обязанностей и предусмотренных ими прав.
4. Разноуровневость элементов ответственности и власти. Ответственность может значительно превышать властные полномочия.

Разрешить конфликт - значит найти такое решение, которое разрешит возникшее противоречие, разведёт столкнувшиеся интересы. С этим решением должны согласиться обе стороны, а это сложнейшая задача. Если бы люди умели её решать, то не было бы войн, террористических актов, разводов, скандалов и проч.

Тем не менее психологи всего мира разработали правила ведения конфликтных переговоров в виде легко запоминающихся лозунгов. Даже если они будут восприниматься хотя бы как внутренний ориентир при ведении конфликтного спора, деловых переговоров, то сами переговоры будут отличаться от привычных разборок и угроз.

Метод позитивных переговоров:

1. “Люди - отдельно, проблемы - отдельно”.

Разбирайтесь с проблемой, а не друг с другом!

2. “Внимание интересам, а не позициям”.

Выясняй интересы партнёра, а не метод, которым он собирается разрешить конфликт! Не “Что вы предлагаете?”, а “Почему вы предлагаете это?” Интересы партнёра могут быть удовлетворены с помощью другого варианта, который может устроить обе стороны.

3. “Не махать шашкой!”

Лучше спокойно искать решения, а не отстаивать свою правоту!

4. “Вместо проклятия тьмы лучше искать свечу”.

Вместо обвинений и поиска виновных, а также объяснений переходи к конструктивному поиску решений.

5. “Результат - на объективной основе”.

Всему давать обоснование, находить критерии, правила и прочую объективную основу. Избегать эмоционального “хочу - не хочу”, “нравится - не нравится”.

Учёными-конфликтологами установлены пять основных видов поведения в конфликте:

1. **И з б е г а н и е** - уход от конфликта. Обычно избегают возникновения конфликта, если отсутствует серьёзная проблема, нет смысла участвовать в конфликте (нет полномочий), существует опасность проиграть.
2. **П р и с п о с о б л е н и е** или конфронтация - тактика борьбы с ориентацией на собственную победу. Обычно её применяют, если нет смысла участвовать в решении данной проблемы, не затрагиваются серьёзные ценности, существуют более значимые интересы сторон.
3. **К о н к у р е н ц и я** или конфронтация - тактика борьбы с ориентацией на собственную победу. Обычно её применяют, если затронуты важные интересы. Это общеупотребитель-

тельная практика, связанная с пренебрежительным отношением к интересам другой стороны. Партнёры выступают как “психологические подростки”, жаждущие только собственной победы.

4. **Компромисс** - тактика взаимных уступок. К ней прибегают люди, которые понимают, что разрешение конфликтов связано с удовлетворением интересов обеих сторон.
5. **Сотрудничество** - такая тактика направлена на поиск третьего варианта, максимально удовлетворяющего интересы обеих сторон. Эта тактика свойственна мудрым людям.

Т. Крам - известный конфликтолог, для разрешения конфликта призывает к **сотворчеству**. “Выбирая сотворчество вы, несомненно, делаете шаг вперёд в разрешении конфликта.

Если сила сотрудничества займёт надлежащее ей место, как новая парадигма в обществе и образовании, этот мир изменится коренным образом. Вместо того, чтобы постоянно надеяться на чью-то неудачу, мы будем подталкивать друг друга к успеху” [с.196].

Тактика сотрудничества предусматривает необходимость определения позиции другой стороны, её оценки, желания и нужды. Это поможет сформулировать собственные предложения, учитывая намерения и интересы другого человека. Для этого:

- взгляните на ситуацию с точки зрения другого человека. Вы не обязаны соглашаться с его точкой зрения, но вам следует понять её;
- избегайте выносить суждения по поводу чувств, надежд и действий другого человека. Если даже человек совершил ошибку, начинать с обвинения его в этом - значит, как правило, обрекать себя на неудачу в переговорах. Это вызовет в нём только сопротивление и желание защищаться любыми способами;
- вовлекайте другого человека в процесс переговоров, даже если вы можете взять инициативу на себя. Очень важно дать понять другому человеку, что его участие в поиске истины - это значимый вклад;

- помогите другому человеку чувствовать себя комфортно, независимо от того, соглашается ли он с вами или не уступает вам.

Основные условия общения в конфликтной ситуации

1. Обращайте внимание на неречевые свидетельства (мимика, жестикация, интонация) того, что слова собеседника расходятся с его мыслями и чувствами.
При выявлении чётко выраженного противоречия - выносите это на открытое обсуждение.
2. Избегайте скрытых ложных предложений. Если обнаружите их у себя или у собеседника, то обсуждайте открыто, во избежание возможных ошибок.
3. Говорите о том, что думаете или чувствуете и побуждайте к этому собеседника.
4. Просите объяснить неприятное. А если оказались непонятыми, разъясните терпеливо свою мысль.
5. Соблюдайте принятую форму обращения, используйте этически допустимые принятые речевые штампы.
6. Слушайте активно позитивно, т.е. проявляйте сочувствие, интерес, дайте понять собеседнику, что он услышан и понят.
7. Обязательно наличие заключительной стадии - формулирование итогов обмена мнениями, призывание наиболее правильных точек зрения. Определяется: а) объём того, что выяснено; б) объём того, что ещё необходимо обсудить, о чём ещё нужно поспорить. Стороны выясняют, не осталось ли неприятного осадка в ходе делового обсуждения, и при необходимости приносят извинения.

Кроме правил эффективного делового общения, существуют сугубо административные *способы улаживания конфликтов*:

1. Разъяснение требований. Руководитель старается как можно более чётко сформулировать условия выполнения задания, что конкретно необходимо сделать и кто персонально является ответственным за работу.

2. Общение при выдаче задания:

“Прошу вас”. Руководитель формулирует задание в виде просьбы и пожелания, основываясь на объективной необходимости его выполнения.

Предполагается, что подчинённый является исполнительным, обязательным и любит своё дело.

“Я бы советовал поступить таким образом”. Здесь применяется мягкая форма личного влияния на подчинённого. Такая форма выдачи задания может быть эффективной только у опытного руководителя, имеющего в коллективе непререкаемый авторитет. Предусматривается обязательный контроль за выполнением задания. В такой форме следует взаимодействовать с исполнительными подчинёнными, имеющими недостаток опыта и профессиональных знаний, например, с молодыми специалистами.

“Вам поручается выполнить”. Задание формулируется с достаточной долей личного влияния руководителя. В такой форме следует выдавать задание в ситуации высокой ответственности, при ограничениях во времени выполнения задания.

“Я приказываю вам...” Руководитель применяет своё административное влияние и нажим. Предполагается тщательный контроль. Такая форма выдачи задания эффективна для работников, не склонных к соблюдению строгой дисциплины.

“Я категорически приказываю вам выполнить данное задание. В случае невыполнения в отношении вас будут приняты следующие меры...” Данная форма выдачи задания применяется для нарушителей трудовой дисциплины.

Бывают люди, которые не пойдут вам навстречу, какие бы усилия для разрешения конфликта вы ни прилагали.

Общий принцип общения с трудными людьми любого типа состоит в том, чтобы отдавать себе отчёт в существовании не-

которых скрытых интересов, которые они удовлетворяют, действуя таким образом.

Один из первых шагов должен состоять в том, чтобы взять под контроль свои эмоции или дать выход эмоциям другого человека, если вы решили продолжать общение для разрешения конфликта.

Соблюдение всех этих условий поможет решить две основные задачи: 1) реализовать позитивную роль конфликта; 2) предупредить, свести к минимуму негативную роль конфликта. Для личности руководителя с позитивно сформированным имиджем навыки грамотного поведения в устранении или профилактике производственных конфликтов считаются естественными.

“ВЫИГРЫШ ИЛИ ПРОИГРЫШ - ЭТО ЦЕЛЬ ИГРЫ, НО НЕ КОНФЛИКТА. ОБУЧЕНИЕ, РОСТ И СОТРУДНИЧЕСТВО - ВОТ СРЕДСТВА ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА”.

Томас Крам

ТЕМА 9**ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

Тот, кто не общается, ничего не знает.

Английская поговорка

Джентльмен - это человек, общаясь с которым, чувствуешь себя джентльменом.

Б. Рассел

*Нам не дано предугадать,
Как слово наше отзовется, -
И нам сочувствие дается,
Как нам дается благодать.*

Ф. Тютчев

Мы все - Одно, и тем не менее каждый из нас - неповторимая, уникальная сущность. Это противоречие повторяется в наших взаимоотношениях с другими людьми.

Э. Фромм

Важнейшим элементом позитивного имиджа руководителя является умение общаться, умение выражать свои мысли. Именно это умение стало основой управленческой этики как совокупности правил и норм делового общения с людьми, позволяющая выразить им уважение, способствующая установлению между руководителем и подчинёнными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу.

ОБЩЕНИЕ - сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый по-

требностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека [Краткий психологический словарь. - М., 1985. - С.213].

В общении можно различить: а) инструментальную направленность: на выполнение социально-значимой задачи, на дело, на результат; б) личностную направленность: на удовлетворение личностных потребностей.

Психологи отмечают, что общение одновременно может решать разные задачи: обмен информацией и демонстрация отношения друг к другу, взаимное влияние, сострадание и взаимное понимание. Многофункциональность общения позволяет выделить следующие его аспекты:

1. информационно-коммуникативный (общение рассматривается как вид личностной коммуникации, в процессе которой осуществляется обмен информацией);
2. интерактивный (общение анализируется как взаимодействие индивидов в процессе кооперации);
3. гносеологический (человек выступает как субъект и объект социального познания);
4. аксиологический (изучение общения как процесса обмена ценностями);
5. нормативный (выявляющий место и роль общения в процессе нормативного регулирования поведения индивидов, а также процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании, реального функционирования стереотипов поведения);
6. семиотический (общение выступает как специфическая знаковая система, с одной стороны, и посредник в функционировании различных знаковых систем, с другой);
7. социально-практический аспект общения, где процесс рассматривается в качестве обмена результатами деятельности, способностями, умениями и навыками.

Вступая в общение, то есть взаимодействуя друг с другом, люди обычно преследуют конкретные цели. В их числе:

- обмен или передача информации;
- формирование умений и навыков или развитие профессиональных качеств;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приёмами, средствами и технологиями;
- осуществление коррекции, изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

Содержательный характер взаимодействия людей определяется предметом общения. На основе этого критерия различают такие виды общения, как: межличностное, деловое, специально-профессиональное и научное, социально-политическое и информационно-коммуникативное и пр.

Способы взаимодействия зависят от целей, которые преследует общение, от особенностей его организации, эмоционального настроя партнёров, уровня их культуры.

Специалисты в сфере общения различают пять его видов: познавательное (цель: расширить информационный фонд партнёра, передать необходимую для профессиональной деятельности информацию, прокомментировать инновационные сведения); убеждающее (цель: вызвать у деловых партнёров определённые чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником); экспрессивное (цель: сформировать у партнёра психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию); суггестивное (цель: оказать внушающее воздействие на собеседника для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения); ритуальное (цель: закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; обеспечить регуляцию социальной психики в большой и малых группах людей; сохранить ритуальные традиции организации, создавать новые).

Общение - это триединый процесс, включающий в себя коммуникацию (специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания), интеракцию (организацию взаимодействия между людьми. Основными компонентами этого процесса являются сами люди, их взаимная связь и воздействие друг на друга, предполагающее взаимные изменения) и перцепцию (процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения).

Коммуникация (от лат. communicatio - сообщение) в современных условиях является основой жизнеобеспечения каждой организации. Специалисты в области менеджмента считают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских руководителей выделяют коммуникацию как главное условие на пути достижения эффективности их организаций, причём сами руководители тратят на неё от 50 до 90% своего времени.

Американские исследователи утверждают, что 99% конструктивных идей возникает подобно электрической искре при "контакте" с мыслями других людей, а оставшийся процент - это идеи, рождённые в минуты вдохновения, которые приходят окольным путём, но из того же источника. Отсюда идея такова, что первоисточник всех нововведений - общение.

Деловая коммуникация - это процесс взаимодействия деловых партнёров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, педагогической и пр. В деловой коммуникации предметом общения является деятельность (дело), и партнёр по общению всегда выступает как личность, значимая для другого.

Основные задачи деловой коммуникации - продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнёрских отношений.

Известно, что деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий:

1. обязательность контактов всех участников общения, независимо от их симпатий и антипатий;
2. предметно-целевое содержание коммуникации;

3. соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, с учётом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета;
4. взаимозависимость всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений;
5. коммуникативный контроль участников взаимодействия, в том числе высокий (игра, манипулирование, камуфляж);
6. формальные ограничения:
 - а) *конвенциональные ограничения*, т.е. соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации;
 - б) *ситуативные*, т.е. с учётом ситуации делового общения взаимодействовать целенаправленно, в заданном регламенте, используя адекватные коммуникативные средства;
 - в) *эмоциональные*, т.е. независимо от степени напряжённости деловой атмосферы проявлять стрессоустойчивость - управлять собой, демонстрируя эмоциональную культуру;
 - г) *насильственные*, т.е. допустимо прерывание контакта любой из сторон в тех случаях, когда содержание информации перестаёт носить предметный характер.

Деловая коммуникация реализуется в трёх основных коммуникативных формах:

монологической, где преобладают коммуникативные действия - высказывания личности как субъекта - организатора процесса слушания у других субъектов - участников общения;

диалогической, в которой субъекты взаимодействуют и взаимно активны;

полилогической, организующей многостороннее общение, которое чаще всего носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связано со стремлением максимально эффективной её реализации.

Манера общения и стиль зависят от индивидуально-типологических особенностей партнёров и их коммуникативных

намерений. Кроме того, на культуру делового взаимодействия влияют и такие личностные факторы, как:

- особенности коммуникативных возможностей партнёров (особенности интеллектуальной деятельности, эрудиция и профессиональная компетентность, лексикон и тезаурус, речевая культура и умение слушать);
- сложившийся характер отношений с партнёрами (уважение, зависимость, пренебрежение, сотрудничество);
- психотип и деловой статус партнёров;
- коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

Выбор стиля зависит от нескольких факторов:

- статуса человека;
- целей, задач и коммуникативных намерений;
- особенностей складывающейся во время общения ситуации;
- индивидуальных особенностей участников взаимодействия;
- нравственно-этических и ценностных установок.

Общительность - качество универсальное, оно украшает каждого, но для руководителя умение контактировать с людьми больше, чем украшение его имиджа, - это прямая необходимость.

Известны несколько видов общения руководителя:

1. *Общение на основе увлечённости совместной творческой деятельностью.* Здесь в качестве генератора общения выступает непосредственный творческий процесс, умение увлечь им людей. Это стабилизирует психологическую обстановку в коллективе, люди заняты делом, им некогда отвлекаться на ненужные межличностные отношения.
2. *Общение на основе дружеского расположения.* Доброжелательность, внимание, деликатность, расположенность к собеседнику, умение говорить с людьми - всё это необходимо в общении с коллективом.

Правила реализации доброжелательности в общении:

- доброжелательный вид - отсутствие хмурости, надутости, чопорства, улыбка. Улыбнитесь не просто сами по себе, а

именно человеку, собеседнику. Улыбка является завуалированным комплиментом.

Врачи знают о так называемом “лейкоцитозе улыбки”: когда человек улыбается, состав его крови улучшается. Улыбка - это синоним хорошего настроения. Люди тянутся к тем, у кого хорошее настроение, ибо надеются, что оно передастся и им.

Людей некоторых профессий специально учат улыбаться: дикторов телевидения, актёров, политических деятелей, дипломатов. Теперь эту науку постигают и деловые люди. “Если не умеешь улыбаться, лучше не открывай дело” (Китайская пословица).

Выдающийся педагог А.С. Макаренко писал, что постоянными упражнениями перед зеркалом он выработал у себя около сотни различных улыбок, уместных в разных ситуациях. “Его пример другим наука!”

- доброжелательное приветствие;
- опережающее проявление интереса к личности собеседника (вопросы типа: как дела, как здоровье, что нового и т.д.);
- умение стабилизировать психическое состояние собеседника, если он возбуждён.

3. Дистанция. Такой стиль характерен для начинающих. В какой-то мере элемент дистанции необходим, но он должен осознаваться членами коллектива как логически вытекающий из общей системы отношений. Дистанция должна скорее выступать как показатель авторитета руководителя - профессионального, нравственного, личностного.

4. Общение - подавление. Такой стиль разрушает всю психологически целесообразную ткань взаимоотношений и охватывает всю их сферу. Этот стиль общения напоминает пробку, которую загоняют в ёмкость со взрывчатым веществом - возможен взрыв.

В системе общения “Руководитель - Подчинённый” может возникнуть и такой эмоциональный мотив, как заигрывание. Этот способ формирования ложного авторитета, который недолговечен и ведёт к разрушению психологического микроклимата.

Общение людей начинается с восприятия друг друга, и продолжается, если люди находят взаимопонимание. А если не находят?

Основаниями к развитию взаимопонимания являются следующие причины:

- получатель информации оказался не в состоянии расшифровать смысловую нагрузку;
- источник и получатель сообщения ориентировались на разные смысловые нагрузки ("А я думал, что вы имели в виду...");
- получатель сообщения реагировал на смысловую нагрузку, известную, но не ожидавшуюся источником информации;
- источник сообщения не знал (не учёл) о смысловой нагрузке, на которую реагировал получатель сообщения.

Рекомендации для исключения взаимонепонимания:

1. В начале беседы выяснить понимание собеседником (деловым партнёром) ключевых слов проблемы, например, таких как: обязательность, качество, сотрудничество и др.
2. Формулировать сообщения с однозначно известными и понятными собеседнику смысловыми нагрузками.
3. Предъявлять формулировки сообщения, знакомые собеседнику. Скорость предъявления устного информационного сообщения должна соответствовать возможностям восприятия (собеседник должен успеть произнести фразу мысленно).
4. Прогнозировать содержание смысловых нагрузок, на которые с наибольшей вероятностью может реагировать получатель информации.
5. Вслед за формулировкой сообщения изложить смысловую нагрузку, с которой это сообщение направлено (если это этически допустимо).
6. Не реагировать на нежеланные смысловые нагрузки, кроме существа дела.

7. Формулировать диалог. Удивите собеседника словами: “Действительно? Ах, вот оно что!”.
8. Необходимо собеседнику кивнуть головой, улыбнуться.
9. Учитывать индивидуальные психологические и национальные особенности собеседника.

Отсутствие знаний об особенностях партнёров порой приводит к коммуникативным казусам и барьерам. Вот, например, как различаются некоторые типичные для того или иного народа характеры людей, отражённые юмористически в анекдотах.

Английский характер

На мосту через реку идёт джентльмен и видит, что под мостом барахтается другой, в шляпе, смокинге, перчатках и т.п.

Джентльмен сходит на берег, раздевается, заходит в воду, подплывает к барахтающемуся человеку, некоторое время плавает возле него, наконец, задаёт вопрос:

- Сэр, извините мою навязчивость, что я не будучи представленным Вам, позволю себе нескромный вопрос: почему вы купаетесь в одежде?

- Простите, сэр, дело в том, что я не купаюсь - я тоню.

Эстонский характер

По лесной дороге медленно тащится телега. В ней - эстонская семья: отец и два сына. Вдруг вдалеке дорогу перебегает какой-то не очень большой зверёк. Проходит полчаса. Один из сыновей произносит:

- Это, наверное, лиса.

Проходит ещё час. Вторым сыном произносится:

- Нет, это, наверное, собака.

Проходит ещё час. Отец произносит:

- Перестаньте ссориться, горячие эстонские парни.

Запрещённые приёмы во время деловой беседы

Ни в коем случае не следует:

- перебивать партнёра;
- негативно оценивать его личность;
- подчёркивать разницу между собой и партнёром;
- резко убыстрять темп беседы;

- избегать пространственные близости и не смотреть на партнёра;
- пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнёр возбуждён;
- не понимать или не желать понять его психологическое состояние;
- вносить реплику: “Со мною это когда-то тоже было”;
- успокаивать партнёра: “Это ещё не так плохо”;
- оценивать: “Однако это очень хорошо (плохо)”;
- критиковать: “Здесь вы определённо совершили ошибку”.

Восточная мудрость гласит: “Истина находится не в словах говорящего, а в ушах слушающего”. Умение слушать - это необходимое условие правильного понимания позиции собеседника, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации.

Умение слушать:

- эффективно помогает собеседникам снизить уровень эмоционального возбуждения и начать трезво рассуждать по поводу возникшей проблемы;
- как способ “притяия” собеседника часто повышает самооценку человека, как бы сообщая ему, что вы его цените и уважаете;
- ослабляет воздействие стресса и психического напряжения;
- активное слушание (искренний интерес, вопросы, относящиеся к передаваемой информации) способствуют росту искренности, понимания и ощущения надёжности;
- развивает у человека чувство уверенности в себе;
- даёт возможность человеку выговориться в момент упадка эмоций (“рассказанная беда - уже полбеда”) и в то же время слушающий предоставляет ему небольшую, но действительную “подпитку”, проявляя своё участие и внимание;
- демонстрирует уважение к чувствам другого человека.

Приёмы эффективного слушания (по И. Атватеру)

1. Выявляйте свои привычки слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок.
2. Не уходите от ответственности за обещание.
3. Будьте внимательными.
4. Умейте сосредотачиваться на том, что говорит собеседник.
5. Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника.
6. Умейте быть наблюдательными.
7. Высказывайте одобрительную реакцию по отношению к собеседнику.
8. Прислушивайтесь к самому себе.
9. Действие - лучший ответ собеседнику.

В деловом взаимодействии могут быть использованы различные виды вопросов:

информационные - для сбора необходимых сведений;
контрольные - для проверки, следит ли ваш собеседник за вашей мыслью;

для ориентации - придерживается ли ваш собеседник ранее высказанного им мнения;

подтверждающие - чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;

ознакомительные - для ознакомления с целями, мнением собеседника;

однополосные - повторение вопроса собеседника в знак того, что вы поняли, о чём идёт речь и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;

встречные - при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят собеседника ближе к согласию;

альтернативные - предоставляют возможность выбора (но не более чем из трёх вариантов);

направляющие - в случае если партнёр отклоняется от темы беседы, с помощью беседы его "возвращают" в нужное русло;

провокационные - с целью установить, чего в действительности хочет собеседник и верно ли он понимает ситуацию;

вступительные - позволяющие заинтересовать собеседника в разговоре, могут содержать указание на возможное решение проблем собеседника;

заключаяющие - для подведения итогов делового взаимодействия.

С помощью правильно поставленных вопросов, можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящих к нужным выводам.

Есть у меня шестёрка слуг, проворных и удалых.
И всё, что вижу я вокруг, всё знаю я об них.
Они по знаку моему являются в нужде.
Зовут их: Как и Почему, Кто, Что, Когда и Где.

Р. Киплинг

Руководители-профессионалы знают, как с помощью вопросов быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнёр заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания. Вопросы позволяют направить беседу, переговоры в нужное русло.

Но как быть с некорректными вопросами? Если вам задают некорректный вопрос, а именно: а) вопрос, вторгающийся в коммерческие тайны; б) вопрос, задевающий интимную сферу вашей жизни; в) вопрос, оскорбляющий достоинство вашей личности; г) плохо сформулированный вопрос, то в такой ситуации психологи советуют следующее: использовать разнообразные уловки для ухода от ответа:

- ответ вопросом на вопрос;
- переадресовка, направление к более компетентному лицу;
- игнорирование - сделать вид, будто бы никакого вопроса и не было;
- перевод разговора на другую тему;
- “срочное дело” - необходимость деловой встречи, телефонного разговора и прочих “здесь и сейчас”;
- демонстрация полного непонимания ситуации: “Что-то я никак не пойму, о чём вы спрашиваете?”;

- негативная оценка самого вопроса, например: придание вопросу невеликой значимости. Вместо ответа: ирония, юмор, сарказм:
- “Вы задаёте такие “глубокомысленные” вопросы”;
- “И вы считаете этот вопрос серьёзным?”;
- “Ну и что это за легкомысленный вопрос?”
- “Вы задаёте такой трудный вопрос, что на него просто невозможно ответить...” и т.д.

В практике делового общения неминуем приём отказа. Овладеть этим приёмом вполне возможно и осуществить его даже красиво.

Приёмы, которые позволяют отказать безболезненно
(по А. Панфиловой)

1. “Я восторгаюсь Вами”. “Я так рад, что вы обратились именно ко мне, но...”.
2. “Прекрасное предложение, прекрасная идея, но, боюсь нам придётся пока от неё отказаться...”.
3. “Мне необходимо подумать”.
4. “Потому что я вредный”. Попытка рассмешить партнёра.
5. “У нас это не получится”.
6. “Я этим не занимаюсь”.
7. “Я вам сочувствую, но...”.
8. “Нет”.

Одна из форм делового общения, проводимая с целью обмена информацией и принятия коллективного решения по актуальным для организации проблемам - **СОВЕЩАНИЕ**.

Большинство проводимых совещаний не дают ожидаемого результата. Это происходит по следующим причинам:

- плохая подготовка к совещанию руководителя;
- отсутствие у участников желания сотрудничать, работать совместно;
- отсутствие связи между вопросами, включёнными в повестку дня совещания;
- многочисленность обсуждаемых вопросов;

- неумелое ведение совещания (вместо обсуждения проблем и принятия решений - пустые разговоры, не приводящие к нужному решению);
- попустительство по отношению к демагогическим выступлениям;
- отсутствие желания найти общее решение;
- формальные выступления;
- недостаточная “заострённость” внимания участников на главной проблеме, ради которой организуется совещание.

ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ

Подготовка

Готовясь к совещанию, ответьте для себя на следующие вопросы:

- Что будете обсуждать?
- Что может способствовать успеху совещания?
- Какие могут возникнуть сложности при обсуждении проблемы?
- Нельзя ли эту проблему разбить на подпроблемы?
- Каковы варианты их решения?
- Нельзя ли в случае осложнений решить часть проблемы?

Учитывайте уровень подготовленности, информированности, настроения участников совещания.

Начало совещания

Начинайте совещание с реплики, привлекающей внимание и интерес участников (иногда для этой цели бывает полезна даже шутка).

Не следует начинать своё выступление со слов: “ У меня было мало времени, поэтому не все материалы к совещанию готовы...”, “Я, к сожалению, не оратор...”.

Начиная совещание, объявите его цель и чётко сформулируйте обсуждаемые темы.

Правила выступлений

- Устанавливайте и придерживайтесь регламента выступлений.
- Старайтесь выступать убедительно и аргументированно.
- По возможности, излагайте мысль своими словами, руководствуясь лишь планом выступления. По мнению Марка Твена: “Написанный текст - это не речь. Это литературное произведение, застывшее и не поддающееся изменению, его нельзя с энтузиазмом произносить вслух. Если вы должны зажечь аудиторию, а не проинструктировать её, то подобные тексты следует превратить в разговорную речь. Иначе они усыпят ваших слушателей - и уж никак не зажгут их”.
- Старайтесь сохранять контакт с участниками совещания, наблюдайте за их реакцией на ваши слова.
- Обращаясь, называйте участников совещания по имени и отчеству, по возможности подчёркивайте их опыт и компетентность по соответствующему вопросу.
- Остерегайтесь использовать в ходе совещания плоские шутки, непродуманные реплики в адрес участников.
- Выступая, не поучайте, не изрекайте прописных истин.

Подведение итогов совещания

В заключительной части совещания можно использовать следующие варианты:

- призвать всех к выполнению планов, программ, к достижению целей, к которым пришли в результате дискуссии;
- положительно оценить наиболее деловые выступления и удачные предложения;
- бросить подходящую шутку, реплику, которая может быть “к месту”, разряжающую обстановку напряжения и скованности, если участники не пришли к желаемому результату;
- акцентировать внимание участников на самом важном, самом не стандартном подходе, решении, которое достигнуто на совещании.

Полезно, если фраза, мысль, с которой вы начали совещание, будет использована и при его решении.

Следует поблагодарить участников за проведённую работу.

По окончании совещания ответьте себе на следующие вопросы:

- Чего вы добились?
- Чего вы не достигли и почему?
- Каковы уроки на будущее?

Зачастую при анализе деловых бесед и совещаний, руководители ощущают некоторые трудности в умении убеждать и спорить.

Известны 14 правил, помогающих убеждать:

1. Правило Гомера. Очерёдность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные - средние - один самый сильный. Следствия: избегайте слабых аргументов; не начинайте с просьбы, начинайте с аргументов.
2. Правило Сократа. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпоставив ему два коротких вопроса, на которые собеседник ответит вам "да".
3. Правило Паскаля. Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность "сохранить лицо".
4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.
5. Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.
6. Не принижайте статус собеседника.
7. К аргументам приятного собеседника мы относимся снисходительно, а неприятного - с предубеждением.
8. Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чём вы согласны с оппонентом.
9. Проявите эмпатию и толерантность к убеждаемому.
10. Будьте хорошим слушателем.
11. Избегайте конфликтогенов.
12. Проверьте, правильно ли вы понимаете собеседника.

13. Следите за мимикой, жестами и позами - своими и собеседника.
14. Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.

Десять советов известного юриста П.С. Проховщикова

1. Не доказывайте очевидного.
2. Если вам удалось найти яркое доказательство или сильное возражение, не начинайте с них и не высказывайте их без соответствующей подготовки.
3. Отбросьте все посредственные и ненадёжные доводы.
4. Не упускайте случая изложить сильный довод в виде дилеммы: очевидный вывод, сделанный слушателем, более впечатляющ для него, нежели услышанный.
5. Не бойтесь согласиться с оппонентом.
6. Если аргументы сильны, лучше приводить их порознь, подробно развивая каждый в отдельности. Если же есть только несильные аргументы, следует собрать их в горсть.
7. Старайтесь подкреплять одно доказательство другим.
8. Не пытайтесь объяснить то, что сами не вполне понимаете.
9. Не старайтесь доказывать больше, когда можно ограничиться меньшим.
10. Не допускайте противоречия в своих доводах.

Тактика убеждения в зависимости от типа собеседника (по В.П. Шейнову)

П о з и т и в н ы й собеседник

С ним нетрудно провести беседу; в спорных и трудных ситуациях рекомендуется искать поддержку у собеседников этого типа.

В з д о р н ы й человек

Этот собеседник часто выходит за профессиональные рамки беседы. Он нетерпелив, несдержан, возбуждён.

По отношению к нему желательно вести себя следующим образом:

- обсудить с ним спорные моменты (если они известны) до начала беседы или совещания или договориться вынести их за рамки разговора;
- оставаться хладнокровным;
- когда есть возможность, предоставлять другим опровергать его утверждение, демонстрируя свою объективность;
- следить за тем, чтобы (по возможности) при принятии решения учитывались его предложения, включая и незначительные;
- привлечь его на свою сторону дружелюбным поведением;
- побеседовать с ним в перерывах и паузах совещания, чтобы узнать истинные причины его негативной позиции;
- в экстремальных случаях настоять на том, чтобы беседа была приостановлена, а позднее, когда атмосфера станет менее напряжённой, продолжить её;
- за столом или в помещении усадить его не в центре, а в “мёртвый угол”.

В с з н а й к а

Этот собеседник думает, что знает всё. Обо всём у него своё мнение. Он всегда требует слова.

В общении с ним нужно:

- напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться;
- попросить его сформулировать промежуточные заключения;
- при неожиданных утверждениях дать возможность остальным присутствующим выразить свою точку зрения.

Б о л т у н

Этот собеседник часто, бестактно и безо всякой причины прерывает ход беседы, не обращая внимания на бесполезно потраченное время.

К нему рекомендуется относиться так:

- когда он начнёт отклоняться от темы, его необходимо тактично спросить, как это относится к предмету беседы или совещания.

Т р у с и ш к а

Для этого собеседника характерна неуверенность на публике. Он охотно молчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо.

С таким собеседником нужно обходиться очень деликатно:

- задавать ему несложные вопросы;
- обращаться к нему с предложением пояснить;
- решительно пресекать любые попытки насмешек в его адрес;
- обращаться к нему приблизительно так: “Все бы хотели услышать и ваше мнение”;
- специально поблагодарить его за любой вклад в беседу.

Х л а д н о к р о в н ы й, н е п р и с т у п н ы й собеседник

Такой собеседник замкнут, часто чувствует себя вне темы беседы и ситуации вообще. Всё ему кажется недостойным его внимания и усилий. Что делать в таком случае?

Необходимо:

- попытаться всё же заинтересовать его;
- спросить его примерно так: “Кажется, вы не совсем согласны с тем, что сейчас было сказано. Нам всем было бы интересно узнать, почему?”;
- в перерывах и паузах беседы или совещания выяснить причины такого поведения.

Н е з а и н т е р е с о в а н н ы й собеседник

Тема происходящего вообще не интересует такого собеседника. Он бы охотно всё “проспал”.

Поэтому:

- задавайте ему вопросы;
- придайте беседе интересную и привлекательную форму;
- попытайтесь выяснить, что же всё-таки интересует его.

“В а ж н а я п т и ц а”

Такой собеседник не выносит критики - ни прямой, ни косвенной.

С ним рекомендуется вести себя следующим образом:

- не позволять ему разыгрывать роль гостя;
- незаметно предложить ему и дать возможность занять равноправное положение с остальными участниками беседы;
- в диалоге с таким человеком использовать метод “да - но”.

“Почемучка”

Этот собеседник задаёт вопросы независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы.

Здесь может помочь следующее:

- все его вопросы, относящиеся к теме беседы, задавать всем собеседникам, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому;
- на вопросы информационного характера отвечать кратко;
- без промедления признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ЭРИСТИКИ

Эристика - наука о споре

Правила предварительной подготовки к спору

1. Продумайте стратегию, основное направление, главную цель спора, предусмотрите наиболее вероятные аргументации вашего оппонента.
2. Настройте себя (на всякий случай) на самое худшее, даже на некорректное поведение вашего оппонента.
3. Оцените недостатки, а особенно достоинства вашего оппонента, уровень его профессионализма, образованности, культуры, коварство его характера, мотивы поступков.
4. Сделайте “заготовки”, которые позволят неожиданно и сильно нейтрализовать возможное некорректное поведение оппонента.
5. Не будьте наивны и не расслабляйтесь - мобилизуйтесь на сражение, а не на прогулку.
6. С сильным оппонентом опасайтесь не провала, а того, что, готовясь к спору, вы не использовали всего, что могли бы сделать на стадии подготовки, но не сделали.

Формула спора:

ПОИСК ИСТИНЫ + ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ

Принцип терпимого отношения к собственному мнению собеседника: Противоположная сторона так же как и вы имеет

право на истину. А потому она также стремится к ней. Но важна и нужна не только истина, но и то, насколько корректно она будет установлена.

Правила корректного ведения спора

1. Даже если оппонент допускает явно некорректный выпад, не опускайтесь до его уровня.
2. Шаг за шагом разрушайте некорректную аргументацию.
3. Говоря “нет”, аргументируйте - почему.
4. Критикуя, предлагайте конструктивный подход и выход из создавшейся ситуации.
5. Мыслям должны противопоставляться мысли, но не амбиции и отрицание всего, что исходит от несимпатичных вам лиц.
6. Не дайте спровоцировать себя на перепалку, ругань, некорректное поведение.
7. Не стремитесь перекричать, переубеждайте аргументами.
8. Продуктивности спора способствует постоянная опора на то, что вас объединяет.
9. Споря, опирайтесь на факты: факты - упрямая вещь.
10. Избегайте слов: “Я убеждён”, “Как считает большинство...” Категоричность не способствует диалогу.
11. Ведите спор не ради спора, а используйте его как средство для достижения цели.
12. Чаще используйте реплики: “Это интересная мысль”, “Давайте вместе подумаем”, которые являются хорошими стимулами процесса дискуссии-спора.
13. Не спешите обобщать.
14. Замечено, что в споре часто выигрывает не тот, кто более аргументировано отстаивает свою позицию, а тот, кто не лишён чувства юмора и остроумен.
15. Не вступайте в спор, если плохо разбираетесь в его предмете.

Правила поэтапного приближения к истине

1. Сформулируйте цель, которую вы преследуете, вступая в спор.
2. Разбейте на этапы процесс убеждения оппонента.
3. Сформулируйте промежуточные цели каждого из этапов.
4. Достигнув каждой из промежуточных целей, зафиксируйте этот факт соответствующим высказыванием.

Завершение спора

На этом этапе подводятся итоги спора, резюмируются результаты, констатируется, что достигнуто и какой ценой.

ТЕМА 10**УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ**

Высшая степень мастерства есть та, при которой не видно усилия, забывается о художнике.

Л. Толстой

Относитесь к людям так, как если бы они были тем, чем им следует быть, и вы сможете им стать тем, чем они способны быть.

И. Гёте

Людей не волнует как много вы знаете, пока они не узнают, насколько вас волнуют они.

Д. Шпигель

Обладать всеми составляющими позитивного имиджа, а главное - постоянно поддерживать их и совершенствовать, руководителю будет весьма сложно, если в этом процессе ему не поможет его коллектив, состоящий, как правило, из небольших групп. А для этого необходимо знать основные правила и принципы управления этими группами.

Командный менеджмент, т.е. руководство, осуществляемое посредством создания и функционирования команд (групп) как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий.

Норма управляемости - количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Этот принцип получил название "диапазон контроля". Сколько нужно иметь подчинённых?

Прежде, чем большинство руководителей пришли к тому, что слишком высокая норма управляемости приводит к возникновению сложных проблем, пришлось пройти тяжёлый путь.

Первым, кто научился этому, как рассказывается в книге "Исход" (гл.18), был Моисей, который в процессе вывода израильтян из Египта, пытался всё управление осуществлять сам. В ходе этого процесса возникли конфликты, недовольства по поводу целей организации и её деятельности. Иофер (тесть Моисея) сделал вывод, что подобная ситуация возникла из-за чрезмерно большой нормы управляемости, так как Моисей единолично пытался решать проблемы и просто утонул в пустяках.

Иофер предложил установить дополнительные уровни управления. Моисей прислушался к совету и "выбрал из всего Израиля способных людей и поставил их начальниками народа, тысяченачальниками, стона начальниками, пятидесятина начальниками и десятиначальниками. О делах важных они доносили Моисею, а все малые дела судили сами".

Норма управляемости колеблется от трёх до девяти непосредственно подчинённых руководителю подчинённых.

Армия Древнего Рима, однородная по своему составу, строилась на принципах шестёрки (6 манипул - центурия, 6 центурий - когорта, 6 когорт - легион).

Наполеон Бонапарт, командуя более сложной по своей структуре армией, заложил в её основу принципы тройки, т.е. уменьшил норму управляемости (3 взвода - рота, 3 роты - батальон, 3 батальона - полк).

Формула 7 ± 2 , которую вывел американский психолог Д. Миллер доказывает, что человек не способен контролировать одновременно множество людей, его диапазон внимания определён психологическими и физическими особенностями организма. Но если не удерживать нормы управляемости на достаточно высоком уровне, руководство будет ни в состоянии не только выполнять обязанности по координации и регуляции, контролю деятельности, но и повышать квалификацию и мотивацию подчинённых.

ГРУППОЙ (командой) называют небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны из-

менять функционально-ролевую соотнесённость (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и коллег к данной группе.

Группа нуждается в намерениях и целях. Намерения - это долговременные положения, которые описывают причину существования группы. Положения о намерениях должны быть записаны и доведены до всех членов группы. Цели - это достижения, которые должна осуществлять группа для выполнения своих намерений. Они также должны быть записаны и оглашены.

В чем выражается чувство принадлежности к группе? Прежде всего, все должны быть охвачены внутригрупповыми коммуникационными связями. Коммуникации строятся от руководства к рядовым членам группы и в противоположном направлении. Они, охватывая связи между членами группы, должны затрагивать не только интеллект, но и чувства. По мнению В. Зигерта, никто не должен быть отстранённым от информационных потоков организации.

Иерархия коммуникаций внутри группы



Эффективность групп, по мнению Р. Лайкерта, обусловливается принципом поддерживающих отношений. Американский учёный-социолог разделяет утверждение А. Маслоу о том, что индивиды высоко оценивают положительную реакцию на свои действия людей, мнение которых они воспринимают как значимое, что помогает определять и поддерживать их самооценку.

Также необходимо учитывать индивидуальные психологические особенности членов группы, так как “все мы разные, а “самым добродетельным существом,” - по мнению одного из остроумнейших людей мира Джерома К. Джерома, - “на свете следует считать только устрицу. Она всегда сидит дома и всегда в трезвом состоянии. Она не шумлива. Она не доставляет хлопот полиции. Насколько я помню, она ни разу не нарушила ни одной из заповедей”.

Перспективной проблемой для исследования поведения человека в группе является теория поля, автором которой является известный психолог Курт Левин. Основная идея этой теории часто не принимается из-за её простоты. “Теория поля” звучит так: наблюдаемое в любой момент поведение человека есть функция поля, в которой оно проявляется, - поля, образуемого взаимозависимыми факторами, влияющими на поведение. Двумя основными компонентами этого поля обычно считаются сама личность и внешняя среда. В самом деле, невозможно себе представить поведение, независящее от обоих этих факторов, характеризующих данную ситуацию - личность и среду. Более склонны принимать к руководству групповые нормы члены сплочённого, гармоничного коллектива. К. Левин определил сплочённость как “тотальное поле сил, формирующее у участников чувство принадлежности к группе и желание в ней остаться”.

Сплочённость - ключевое понятие знаменитой теории групповой динамики К. Левина. Чем больше группа отвечает потребностям людей в эмоциональном и межличностном плане, тем более сплочённой она будет. Чем выше сплочённость группы, тем строже контроль над установками и действиями ра-

ботников, тем сильнее подчинённость коллективным нормам, а также обязательность их соблюдения и принятия групповых ценностей.

Для укрепления групповой морали и сплочения группы руководителю необходимо знать шесть правил:

1. Помочь группе испытать общий успех.
2. Укреплять доверие членов группы друг к другу, и прежде всего, к лидеру (руководителю).
3. Культивировать чувство принадлежности к группе.
4. Активно привлекать членов группы к общегрупповым мероприятиям.
5. Позаботиться о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлению к престижу.
6. Поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей.

Для того, чтобы назвать группу творческим коллективом, она должна соответствовать весьма высоким требованиям:

- успешно справляться с возложенными на неё задачами (быть эффективной в отношении основной для неё деятельности);
- иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения;
- создавать для каждого своего члена возможность развития личности;
- быть способной к творчеству, т.е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Не существует команды, которой “всё известно”. Команда, которая прекращает учиться, прекращает развиваться, вскоре останавливается в своём развитии. Никто не сможет научить нас лучше, чем мы сами на основе полученного опыта.

Создание учебной среды внутри группы является одним из наиболее сильных факторов в деле её долговременного успеха.

ТЕМА II**ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ**

Организация - есть реализация характера руководителя: все свои достоинства и недостатки лидер привносит в работу возглавляемой им организации.

О. Свєргун

Начальники те, которые управляют самими собою.

Сотница Златоустова

Если вы не восходящий, значит, вы ниспадающий.

С. Поттер

Я не могу управлять направлением ветра, но всегда могу так поставить паруса, чтобы достичь цели.

О. Уальд

Проблема создания позитивного образа руководителя школы является одним из компонентов создания позитивного образа современного учебного заведения.

Сегодня в психолого-педагогической литературе появляются исследования, которые посвящены как изучению и анализу существующего опыта по этой проблеме, так и разработке на их основе новых технологий, методов и приёмов создания позитивного имиджа руководителя школы. Это исследования: И.А. Суручану, Л.И. Даниленко, О.П. Щётки, Д.И. Румянцевой, М.Е. Андрос, Н.М. Островерховой, Н.П. Малыгина, М.В. Войтович, М.А. Фещенко, Т.А. Снегирёвой, С.А. Грищенко и др.

Согласно последним разработкам в этой области, создание позитивного образа руководителя школы должно осуществляться по трём основным направлениям его профессиональной деятельности:

- социально-экономической сфере деятельности руководителя школы;
- технико-технологической сфере профессиональной деятельности руководителя школы;
- организационно-управленческой сфере профессиональной деятельности руководителя школы.

В книге Питера Лоуренса “Принцип Питера” мы читаем: “Директор школы Остоу Лопп обладал способностью не понимать других людей. Он был компетентным исследователем и превосходным педагогом. Ученики внимали каждому его слову, и он не ведал проблем с поддержанием дисциплины. Но, став директором, он не проявил ни малейшего понимания или сочувствия к тому, что заботило рядового учителя. Его поразило открытие, что умея так хорошо ладить с детьми, он столкнулся с одними лишь неприятностями в отношениях с собственным персоналом и с выше стоящими чиновниками. Он делал всё не так: одевался, разговаривал, молчал. Для дальнейшего продвижения он был не пригоден, и большая часть его нынешней жизни уходила на воспоминания о добром старом времени, проведённом в классной комнате. Компетентный наставник детей “возвысился” до уровня некомпетентности руководителя взрослых”.

Современному директору школы необходимо знать, что личный имидж не назначают, а работают над ним. Постепенно, обретая опыт, пробуя и экспериментируя. Поначалу прикладывая определённые усилия для создания личного имиджа, пытаясь повлиять на него. А потом имидж уже самостоятельно будет влиять на руководителя.

По мнению учёных, программа создания позитивного имиджа руководителя школы может состоять из четырёх этапов:

Первый этап - изучение себя. Перед тем как создавать какой-то определённый имидж, необходимо изучить так называемую “базовую основу”, объективно оценить свои внешние данные, которые включают в себя и физические показатели.

Второй этап - определение психологического портрета во внешнем образе. Характер, темперамент, черты личности руководителя - всё это имеет значение для создания позитивного образа директора школы.

Третий этап - соответствие имиджа руководителя той жизненной роли, которую руководитель себе выбрал. Цели управленческой деятельности, которые выбрал себе руководитель, требуют соответственного антуража и соответственного “сценического костюма”.

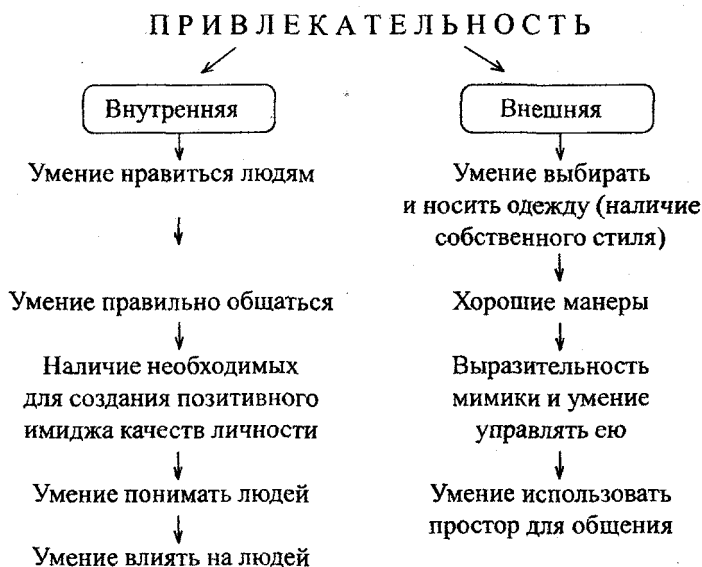
Четвёртый этап - добиться соответствия физического и психологического состояния и внешнего вида: одежда, причёска, манера говорить.

Мы ещё добавим, что для создания позитивного творческого имиджа современного руководителя необходимо приобрести и специальные психолого-педагогические знания: о природе и психологии человека, о логике профессиональной одежды, о колористике, о конфликтологии, об эристике; знание антистрессовых программ и основ искусства общения и др. Умелое использование этих знаний может стать основополагающим фактором и определения позитивного имиджа, и “скорой помощью” в очень непростой работе директора школы. Так, например, несомненно, пригодились бы эти знания руководителю школы психолого-педагогический дневник которого (события одного лишь дня) предлагает на страницах своей книги “Психолого-педагогический и управленческий дневник директора школы” В.М. Лизинский:

ФОТОКАРТА

| Время | Дело | Состояние | Удовлетво- рённость |
|-------------|--|-----------------------|------------------------|
| 8.20-8.30 | Встреча детей | Норма | 10 |
| 8.30-10.15 | Посетил два урока | Тревожность | 5 |
| 10.15-11.20 | Совещание с завучами | Норма | 5 |
| 11.20-12.00 | Беседа с учителем | Бешенство | 2 |
| 12.00-13.00 | Говорил по телефону со спонсорами | Бессилие | 1 |
| 13.00-13.30 | Контроль в столовой | Нервозность | 2 |
| 13.30-14.00 | Беседа с мальчиком, укравшим классный журнал | Злость | 0 |
| 14.00-15.00 | Пришли ученики тре- бовать проведения дискоотеки | Срыв | 0 |
| 15.00-17.00 | Бегал в РОНО | Злость от бессилия | 0 |
| 17.00-18.00 | Работал с родитель- ским активом | Усталость | 3 |
| 18.00-19.30 | Писал доклад для педсовета | Усталость | 1 |

Внутренняя и внешняя привлекательность тоже могут стать основополагающими факторами определения позитивного имиджа управленца.

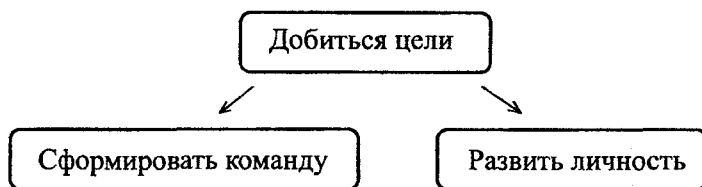


Одно из основных заданий современного директора школы - сформировать готовность педагогов к инновационным поискам, дать возможность самостоятельно определить стратегические направления в развитии учебно-воспитательного процесса в школе. Это даст возможность учебному заведению иметь индивидуальный путь развития, своё лицо, при этом деятельность руководителя может иметь следующую схему:

| Ключевые действия | Задания | Команда | Член команды |
|---------------------------|--|--|--|
| Определить цели | Сформулировать задания и проблемы | Привлечь команду, распределить обязанности | Объяснить цели. Добиться поддержки |
| Спланировать деятельность | Определить приоритеты. Проверить ресурсы. Принять решение. Установить стандарты. | Консультировать. Вдохновлять на поиск новых идей. Структурировать поиск решения. | Оценить умения. Определить цели. Делегировать полномочия |

| | | | |
|----------------|---|--|---|
| Контролировать | Проверить понимание | Ответить на возникшие вопросы. Осуществлять обратную связь | Выслушать. Помочь и вдохновить |
| Помогать | Сообщать о достижениях. Поддерживать уровень и дисциплину | Координировать. Предупреждать конфликты. | Консультировать. Помогать. Признавать достижения. |
| Оценивать | Подводить итоги. Переосмысливать цели. Перепланировать работу в случае необходимости. | Признавать успех. Анализировать ошибки. | Оценивать эффективность. Направлять и учить. |

Такая модель управленческой деятельности приобрела большую популярность и получила название “действенное руководство” (Дж. Эйдер):



Должностной список директора школы велик и постоянно находится в состоянии увеличения. Благополучно справиться со всем этим списком, по нашему мнению, может только руководитель со сформированным позитивным творческим имиджем. Список приблизительно такой:

1. Директор должен любить свою хлопотную и очень тяжёлую работу.
2. Директор должен помнить всё то доброе и прекрасное, что делает в интересах своей школы каждый её работник.

3. Директор должен видеть опыт и талант педагога и помогать в силу своих возможностей лучшим учителям.
4. Директор должен своей улыбкой, своим добрым словом поддерживать учителей.
5. Директор должен проявлять заботу об учителях, помогать в решении их личных, материальных и прочих проблем.
6. Директор должен научиться опираться на учителей, создавая им условия для творчества и саморазвития.
7. Директор должен вырастить команду единомышленников.
8. Директор должен увлечь учителей общей объединяющей идеей, поставить перед ними значимые цели.
9. Директор должен ставить задачу и поручать что-либо вразумительно, так, чтобы было понятно.
10. Очень значимо, если директор будет искать пути, анализировать, находить варианты работы совместно с коллективом.
11. Директор должен прощать недостатки и не замечать досадных ошибок.
12. Директор должен быть весёлым и находчивым.
13. Директор должен защищать своих коллег от непрошенных критиков.
14. Директор должен любить детей так, чтобы каждый ребёнок в школе знал это и платил ему тем же.
15. Директор должен давать прекрасные уроки.
16. Директор должен иметь устойчиво-привлекательные интересы.
17. Директор должен быть: ДИПЛОМАТОМ, ПЕДАГОГОМ, АРТИСТОМ, ФИЛОСОФОМ, ГРУЗЧИКОМ, ЭКОНОМИСТОМ, ПРЕДСКАЗАТЕЛЕМ, а главное - Г Е Р О Е М !

Учёные отмечают некоторые факторы, мешающие созданию хорошей современной школы. На наш взгляд, эти факторы имеют прямое отношение к качеству имиджа руководителя учебного заведения. Это следующие факторы:

1. Ложные представления о процессах, протекающих в школе (мифология), отсутствие рефлексии собственной деятель-

- ности, дуализм, разобщённость педагогического коллектива и отсутствие единого взгляда на воспитание и обучение.
2. Отсутствие единства администрации, неверное сочетание педагогических требований и свободы развития ребёнка, неумение подбирать и выращивать кадры, неумение делегировать управленческие функции.
 3. Отсутствие культуры управления и воспитания успехом; превалирование фронтальных форм взаимодействия;
 4. Неумение работать и побеждать усталость коллектива, преодолевать накопление негативных напряжений и тревожностей.
 5. Неумение видеть и поддерживать внешнюю и внутреннюю ценность традиций.
 6. Слабая психологическая подготовленность руководителя и педагогов.
 7. В школе, как в худшие времена, резко возрастает роль контроля, мониторинга, анализа, после которых обычно не следует индивидуальная поддержка педагога.
 8. Неудачные способы руководства школой:
 - управление при помощи упрёков;
 - управление “вслед уходящему поезду”;
 - управление через “привиделось и показалось”;
 - управление методом проб и ошибок;
 - управление, основанное на определённых личностно-индивидуальных чертах характера или “натуре” руководителя: “Я не могу спокойно сидеть и смотреть, как кто-то трудится. Мне хочется встать и распоряжаться - расхаживать по комнате, заложив руки в карманы, и указывать, что и как надо делать. Такая уж у меня деятельная натура” (Джером К. Джером “Трое в лодке”).

Уже давно в наших школах сложилась ситуация, когда на должность директора назначаются женщины. Высшим мотивом, согласно А. Маслоу, является самовыражение. Воплощение себя в чём-то или ком-то. Это мощный женский мотив, который требует в первую очередь творчески сформированного позитивного имиджа. И как доказательство этого тезиса,

ниже предлагаются советы шведских психологов, которые провели специальное массовое анкетирование большого количества “шефов в юбке”:

1. Власть - то, чем не следует козырять, а уж тем более злоупотреблять. Используйте её в подходящие моменты, но очень экономно и умеренно, желательно в позитивном направлении, т.е. в интересах подчинённых.
2. Гостей в своей организации принимайте по мере возможности лично. Контакты с людьми обогащают и развивают. Не избегайте их.
3. Женственность - это факт. Незачем её чрезмерно выставлять напоказ, но и маскировать тоже ни к чему. Не перенимайте сухого, бумажного языка мужчин, мужских жестов и манер. Если только сумеете быть последовательной в сохранении своей женственности, всё будет хорошо.
4. Злость. Недопустимо изливать её на подчинённых. Вам нельзя позволить себе вести беседу с подчинёнными резко, в скандальном тоне. Вместе с тем искренность и правдивость эмоций весьма желательны. Поэтому, если у вас действительно имеется повод для недовольства, не скрывайте этого. Всегда лучше в соответствующей форме выразить кому-то неудовольствие, чем подавлять его в себе и копить неприязнь.
5. Инициатива весьма желательна для шефа. Требуйте большего от себя самой. К инициативе своих подчинённых относитесь всегда с доброжелательностью и искренним интересом.
6. Непопулярность. Помните, что всем угодить невозможно. Всегда найдётся хоть один недоброжелатель. Не огорчайтесь по этому поводу. Но никогда не используйте своего превосходства, данного вам должностью, и не мстите, потому что мстительность - отталкивающая черта характера. Помните: о яркой личности говорят всегда и не всегда лестно, оставайтесь яркой личностью!

7. Обстановка вашего кабинета может содержать определённые индивидуальные черты. Вполне допустимо сделать так, чтобы в ней чувствовалась женская рука.
8. Одежда. Найдите и сохраняйте свой стиль деловой одежды. Одевайтесь элегантно, не кричаще, но помните, что аскетичность не имеет ничего общего с важным постом, а уж тем более с полом. Помните: ваш внешний вид должен воспитывать. Определите для себя детали вашей одежды, которые могут акцентировать внимание не только на вашу индивидуальность, но и на ваше настроение.
9. Не бойтесь попросить её. Сотрудники - это не только подчинённые и исполнители, но и партнёры. Искренность оплачивается доверием подчинённых.
10. Решение может потребоваться от вас уже в первый день работы на руководящем посту. Не впадайте в панику. Своё первое решение не зорно принять после консультации с подчинёнными, а самостоятельность придёт со временем.
11. Хороший пример всегда весьма кстати. Вы оказываете большое влияние на своих подчинённых в силу своей должности. Будьте доброжелательны, терпеливы, открыты и дружелюбны.
12. Чрезмерность плоха во всех случаях. Ваш пост требует от вас многого. Поэтому "не перебарщивайте!" "Слишком хорошо" - порой синоним "плохо". Не отказывайтесь от личной жизни, не пренебрегайте интересами семьи. Не сидите вечерами в своём кабинете. Подчинённые не любят начальников, которые количеством переработанных сверх нормы часов стараются подчеркнуть своё трудолюбие.
13. Язык, на котором вы говорите, надо беречь от засорения.
14. Станьте харизматической личностью и успех никогда не оставит вас.

ГЛОССАРИЙ

Всего приятнее для нас слова, которые дают нам какое-нибудь знание.

Аристотель

Авторитет - общепризнанное значение лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на глубоких знаниях, компетенции, достижениях в своей области, а также само лицо, пользующееся влиянием или признанием.

Административные методы управления - методы однозначного решения, прямого воздействия на управляемый объект, имеющие обязательную силу для исполнения.

Администрирование - бюрократический метод управления, административное командование.

Администрация - оперативно-руководящий состав, совокупность должностных лиц управления, руководящий персонал учреждения, предприятия.

Альтруизм - бескорыстная забота о благе и благополучии других, нередко в ущерб себе.

Апперцепция - зависимость восприятия от прошлого опыта, из запаса знаний и общего содержания духовной жизни человека.

Априори - логико-философское понятие, которое означает знание, умозаключение, вывод, не основывающийся на реальном опыте, а также изначально присущее человеку знание.

Аттестация - традиционный метод оценки персонала, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев.

Аттракция - возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

Аутизм - состояние психики или нарушение психического развития, погружённость человека в себя и стремление уйти от контактов с окружающим миром.

Аутотренинг - психотерапевтический метод воздействия человека на своё физическое и психическое состояние при помощи самовнушения.

Аффект - бурная кратковременная эмоция, возникающая в ответ на сильный раздражитель (например, гнев, ужас).

Аффилиация - стремление людей к объединению; пребывание вместе с другими, в особенности в случае грозящей опасности или тревожной неопределённости.

Барьер психологический - психическое состояние, проявляющееся в неадекватной пассивности субъекта. **Б. смысловой** - несовпадение смыслов высказанных требований, просьбы и т.п. у партнёров в общении.

Брейнсторминг - "мозговая атака" - методика стимуляции творческой активности и продуктивности.

Бюрократизм - отрыв органов управления от воли и решений большинства членов организации; главенство формы над содержанием деятельности.

Визажист - дизайнер или художник по макияжу, мастер косметического и живописного украшения лица.

Вербальный - устный, словесный.

Гениальность - высший уровень развития у человека каких-либо способностей, делающий его выдающейся личностью в соответствующей области или сфере деятельности.

Гетеростаз - исходное положение о том, что люди мотивированы, главным образом, стремлением к личностному росту, поиску стимулов и к самореализации.

Группа - совокупность людей, выделенная на основе какого-либо или нескольких общих для них признаков.

Дайджест - сокращённый; облегчённый вариант текста.

Дезавуировать - публично отказать от своих предшествующих высказываний.

Декорум - внешнее приличие, благопристойность; обстановка подобающая положению или должности.

Деловая коммуникация - процесс взаимодействия деловых партнёров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, педагогической.

Деловая этика - совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета - ритуализированные внешние нормы поведения.

Деловой этикет - установленный порядок поведения в определённой социальной сфере, а именно - в сфере производства и управления.

Депрессия - состояние душевного расстройства, подавленности, характеризующееся упадком сил и снижением активности.

Деструктивный - разрушительный, нарушающий установленный порядок, сложившиеся нормы.

Дефиниция - краткое определение, толкование слова.

Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на проведение в соответствии возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Директор - ответственный руководитель организации, предприятия, учебного заведения.

Дистресс - отрицательное влияние стрессовой ситуации на деятельность человека, вплоть до её разрушения.

Должностная инструкция - документ, описывающий основные производственные функции, которые должен выполнять занимающий данную должность сотрудник организации.

Драйв - мотивационное состояние, вызванное изменением или нехваткой каких-то веществ в тканях организма (состояние голода, жажды, усталости).

Духовность - преобладание в человеке духовных, нравственных интеллектуальных качеств (ценностей) над материальными запросами.

Защитные механизмы - совокупность бессознательных приёмов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм.

Злоупотребление - умышленное использование служебного положения из корыстных целей, как правило, вопреки деловым, общественным и государственным интересам.

Идиосинкразия - повышенная болезненная чувствительность к чему-либо; (перен.) неприятие чего-либо (идей и т.д.).

Иерархия - расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему. В теории организации термин употребляется как принцип управления.

Имидж - целенаправленный формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо.

Инвектива - гневное обвинение; обличительная речь.

Индивид - отдельно взятый человек в совокупности всех присущих ему качеств: биологических, физических, социальных и психологических.

Инициатива - способность, внутреннее побуждение к самостоятельным активным, новым формам деятельности, а также руководящая роль в каких-либо действиях.

Инсайт - внезапное озарение.

Инсинуация - злостный вымысел, клеветническое изменение с целью опорочить, принизить.

Инспирация - наущение, подстрекательство.

Интеракция - организация взаимодействия между людьми.

Интересы - эмоциональные проявления познавательных потребностей человека, они выражают побудительную силу значимых объектов деятельности.

Интернальность - свойство принимать ответственность за события своей жизни на себя, объясняя их своими способностями, чертами личности, особенностями поведения.

Истеблишмент - привилегированный узкий круг людей в определённой, преимущественно общественно-политической сфере.

Кадровый резерв - группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Карт-бланш - неограниченные полномочия, полная свобода действий (дать кому-то карт-бланш).

Карьера - результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Квиз - проверочный опрос, викторина.

Коммуникабельность - способность, предрасположенность к общению, коммуникации, к установлению контактов и связей; психологическая совместимость, общительность.

Конфликт - процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций.

Конфликтная личность - готовность личности к конфликтам, степень её вовлечённости в развитие конфликтов.

Конформизм - беспринципное приспособленчество.

Компенсация - способность человека избавляться от переживаний по поводу собственных недостатков за счёт усиленной работы над собой и развитие других позитивных качеств.

Комплекс неполноценности - сложное состояние человека, связанное с недостатком каких-либо качеств (способностей, знаний, умений и навыков), сопровождаемое глубокими негативными эмоциональными переживаниями по этому поводу.

Конформность - тенденция человека изменять своё поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало мнениям окружающих, стремление приспособить его к их переживаниям.

Креативность - способность творить.

Лапидарный - предельно сжатый и выразительный.

Мажоритарный - относящийся, подчиняющийся большинству.

Макиавеллизм - образ поведения, при котором ради достижения поставленных целей считаются приемлемыми и оправданными любые средства, вплоть до самых вероломных и жестоких.

Маргинал - человек, находящийся в промежуточном, пограничном положении между какими-то социальными группами, утративший прежние социальные связи и не приспособившийся к новым условиям жизни.

Менеджмент - совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления организацией, предприятием в условиях рыночной экономики с целью достижения наивысшей эффективности.

Менталитет, ментальность - образ, способ мышления личности или общественной группы, а также присущая им духовность и её социальная и биологическая обусловленность; склад ума, умственный настрой, мировосприятие.

Методы управления - способы воздействия субъекта управления и отдельных работников для достижения поставленной цели.

Мимикрия - способность человека маскировать свои взгляды, приспособляясь к обстоятельствам.

Мониторинг - сбор информации с целью изучения общественного мнения по какому-либо вопросу.

Мораль - совокупность принципов и норм, присвоенных человеком и служащих для внутренней оценки своих поступков.

Мотив - побуждение, повод, влечение, довод, обоснование.

Мотивация - совокупность стойких мотивов, определяемых направленностью личности, её ценностной ориентацией и направляющая её деятельность.

Мотивационное обеспечение деятельности - формирование потребностей, склонностей, интересов, положительного отношения к данной деятельности.

Мотивационный потенциал - наличие потребности, интереса, склонности, положительного отношения к данной деятельности, их энергетическая заряжённость.

Нормы социальные - принятые в данном обществе или группе правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.

Обструкция - намеренный срыв какого-либо мероприятия (заседания, собрания).

Обязанность - определённый круг действий, возложенных на кого-либо и безусловных для выполнения.

Организация - группа людей, работающих совместно для достижения определённых целей.

Организационная культура - специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы.

Органический подход к управлению - рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде.

Оценка персонала - позволяет изучить степень подготовленности служащего к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Парадигма - исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения.

Парадигма управления персоналом - правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотношений, которые складываются в организации между работодателями и рядовыми работниками.

- Перманентный - постоянный, непрерывный.
- Персонал - совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация
- Перцепция - процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения.
- Полилог - дискуссия, беседа трёх и более участников.
- Политика организации - система правил, в соответствии с которыми ведёт себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.
- Потенциал - совокупность возможностей, источников, средств и т.п., которые могут быть приведены в действие, использованы для решения определённых задач.
- Промоутер - лицо, помогающее, способствующее созданию организации путём подыскивания вкладчиков средств.
- Профессиональный - совокупность психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для эффективной работы в той или иной профессии.
- Профессиональный долг - определённое самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.
- Психологическая совместимость людей - способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личностные контакты, сотрудничать друг с другом.
- Реактивность - исходное положение о том, что действительные причины поведения человека являются исключительно внешними по отношению к нему и что его поведение представляет собой просто серию ответов на внешние стимулы.
- Релайтер - специалист по связям с общественностью (паблик рилейшнз).
- Релаксация - уменьшение напряжения, состояние покоя, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения после сильных переживаний или физических усилий.
- Реноме - репутация, установившееся о ком-то мнение.

Репрезентативность - представительность.

Ригидность - неспособность корректировать программу деятельности в соответствии с требованиями ситуации; негибкость.

Руководитель - лицо, отвечающее за конкретный участок в системе управления и наделённое правами и полномочиями по принятию и руководству реализацией управленческих решений, касающихся объекта управления.

Самоактуализация - стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

Самоопределение личности - самостоятельный выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, профессии и условий жизни.

Самооценка - оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.

Самореализация - процесс управления человеком собственным психологическим и физиологическим состоянием, а также поступками.

Самосознание - осознание, оценка человеком своего мировоззрения, целей, интересов и мотивов поведения.

Сензитивность - характерологическая особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям, обычно сопровождается повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций, людей, всякого рода испытаний.

Сентенция - изречение нравоучительного характера.

Синклит - полный сбор (состав) высокопоставленных лиц.

Ситуация равновесия в конфликте - состояние, при котором одновременно обеспечиваются интересы всех участников конфликта.

Соперничество - стремление человека к соревнованию с другими людьми, желание одержать верх над ними, победить, превзойти.

- Сотрудничество - стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми. Готовность поддержать и оказать им помощь.
- Софистика - рассуждение, основанное на преднамеренном нарушении законов логики.
- Социализация - процесс усвоения индивидом на протяжении его жизни социальных норм и культурных ценностей того общества, к которому он принадлежит.
- Социопсихоллингвистика - пограничная дисциплина, изучающая язык как общественное явление на стыке языкознания, социологии и психологии.
- Статус - положение человека в системе внутригрупповых отношений, определяющее степень его авторитета в глазах остальных участников группы.
- Стиль управления - совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых в практической деятельности руководителем организации.
- Стресс - состояние максимального напряжения человека, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия - стрессоры.
- Субкультура - особая форма организации людей (чаще всего молодёжи), автономное целостное образование внутри господствующей культуры, определённый стиль жизни и мышления его носителей.
- Сублимация - в психологии психический процесс преобразования и переключения энергии эффективных влечений на цели социальной деятельности и культурного творчества.
- Субтильность - хрупкость, нежность.
- Суггестия - внушение, воздействие на воображение, подсознание.
- Творческое "Я" - концепция, использованная психологом Адлером для выражения его убеждённости в том, что у каждого человека есть возможность активно формировать свою личность.

- Тезаурус - одноязычный толковый или тематический словарь.
- Темперамент - индивидуально-психологическое свойство человека, определённое основными характеристиками его нервной системы.
- Технология управления - комплекс методов по обработке управленческой информации с целью принятия, фиксации и реализации управленческих решений.
- Тинейджер, тинейджер - подросток, юноша или девушка в переходном возрасте (13 -18 лет).
- Толерантность - приобретённая и развитая в себе способность душевного доброго отношения ко всему на планете, умение прощать, видеть и поддерживать в человеке прекрасное.
- Трансцендентный - недоступный познанию, запредельный по отношению к какой-либо определённой сфере.
- Трюизм - общеизвестная, избитая истина; банальность.
- Управление - руководство, направление, распоряжение (кем-либо, чем-либо).
- Управление конфликтом - деятельность, способствующая бескризисному развитию конфликта.
- Управление человеком - концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках гуманистического подхода к управлению, ориентирована на рассмотрение кадровых функций и их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности - дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнёрских отношений.
- Управленческая концентрация - способность умозрительно и одновременно улавливать всю картину, ранжировать её на значимые составляющие, видеть всё управленческое поле.
- Уровень управления - контур управления, объединяющий звенья управления в управленческую структуру и обладающий определённой самостоятельностью.

Фаустрехт - то же, что и кулачное право.

Физиогномика - учение о связи психического склада личности и характера со строением и формой лица (впервые разработано в 1775 г. И. Лафатером).

Филантропия - благотворительность, покровительство.

Форс-мажор - событие, чрезвычайные обстоятельства.

Фрустрация - психологическое состояние, возникающее в ситуации разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности; гнетущая тревога, чувство напряжённости и безысходности.

Хай-по - молодой сотрудник, обладающий потенциалом для занятия в будущем должности руководителя; сотрудник с лидерским потенциалом.

Характер - совокупность устойчивых психических черт, которые проявляются в типичных для человека способах деятельности, в типичных обстоятельствах, свидетельствующий об определённом отношении человека к этим обстоятельствам.

Ценностные ориентации - вырабатываемые в ходе жизни представления, которые, проецируясь на потребности, иерархизируют их и формируют ценности.

Черта личности - стабильная предрасположенность вести себя определённым образом, что выражается в поведении человека в различных социальных условиях.

Эго-идентичность - совокупность представлений о себе, дающих возможность чувствовать свою уникальность.

Экзальтация - состояние повышенной возбудимости, болезненная неестественная оживлённость, восторженность.

Эклектизм - механическое соединение разнородных, нередко противоположных взглядов, идей, принципов.

Экспозе - краткое изложение содержания документа, произведения или выдержки из него; краткое сообщение по вопросам текущей политики; главным образом внешней.

Экстернальность - свойство приписывать ответственность за события внешним факторам (другим людям, случаю, судьбе).

Экстраверсия - обращённость сознания и внимания человека на то, что происходит вокруг него.

Эмоция - элементарное переживание, возникающее у человека под влиянием общего состояния организма и процесса удовлетворения актуальных потребностей.

Эмпатия - способность к сопереживанию, сочувствие, готовность души помочь человеку, поддержать его.

Эпатаж - скандальная выходка, шокирование, поведение, нарушающее общепринятые правила приличия.

Эристика - наука о споре.

Этика - учение о морали, нравственности, о её нормах и роли в обществе.

Этиология - изучение и объяснение причин патологического поведения.

ТЕСТЫ

Тест (от англ. "test" - опыт, проба) - представляет собой метод выявления определённых качеств личности и интенсивности их выражения с помощью серии испытаний (вопросов, задач, ситуаций и т.п.).

Вы - это то, что вы думаете о себе.

Наполеон Хилл

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ СЕБЯ?

Что значит познать себя?

Вопрос звучит несколько странно. Но, может быть, он покажется более интересным и сдержанным после знакомства с тестом, предлагаемым ниже.

Не пытайтесь кому-то что-то доказать, выбирайте только тот вариант ответа в каждом вопросе (сформулированном в утвердительной форме), который ближе всего к вашим реальным действиям. Не надо отступать, если ни один ответ не удовлетворяет вас или, наоборот, нравятся все - нужно всё равно отдать чему-то предпочтение, иначе результаты теста будут искажены.

1. Познание себя - это:
 - а) развлечение;
 - б) радостное открытие нового;
 - в) страдание;
 - г) трудная но интересная работа.
2. Когда меня что-то неприятно поражает в действиях других, я:
 - а) внутренне осуждаю;
 - б) высказываю возмущение или пытаюсь убедить человека не делать так;

- в) меня захватывает поиск смысла и причины таких действий;
 - г) принимаю человека таким какой он есть.
3. Человека надо оценивать:
- а) по результатам его действий;
 - б) по результатам с учётом мотивов поведения;
 - в) в первую очередь по мотивам действий и чувств;
 - г) человека вообще никак не надо оценивать.
4. Когда человек не хочет иметь четкие жизненные цели и из-за этого часто не может добиться успеха в материальных вопросах и продвижении по службе, вы считаете:
- а) он просто глуп и непрактичен;
 - б) ему не повезло с воспитанием;
 - в) это издержки в развитии творческой личности;
 - г) человек интенсивно развивается.
5. Интереснее всего изучать:
- а) необычные явления в природе и парапсихологии;
 - б) личность выдающихся людей и гениев;
 - в) внутренний мир своей личности;
 - г) общие закономерности человеческой психики.
6. Мотивы своих поступков я осознаю:
- а) всегда в момент, предшествующий действию;
 - б) по преимуществу в момент совершения действия;
 - в) чаще уже после свершения поступка;
 - г) убеждён, что мотивы действий человека всегда неосознаваемы.
7. Ошибки в сознании себя:
- а) меня редко занимают;
 - б) стараюсь устранить, используя представляющиеся возможности;
 - в) меня постоянно занимают;
 - г) ранее постоянно занимали, а сейчас я использую каждый удобный случай для самоанализа.

8. Узнать что-то новое о себе - это:
 - а) интересно;
 - б) не только интересно, но и всегда полезно;
 - в) значит найти объяснение вопросам, которые занимали меня длительное время;
 - г) значить перестроить своё поведение и личность.
9. Самопознание - это:
 - а) способ проведения досуга;
 - б) средство достижения профессиональных и жизненных целей;
 - в) "проклятие" и необходимость для каждого человека;
 - г) цель и смысл жизни.
10. Процесс самопознания:
 - а) не мешает работать и отдыхать;
 - б) помогает правильно действовать;
 - в) иногда помогает , а иногда вредит, мешает жить;
 - г) всегда помогает, если научиться правильно действовать;
11. Изучение рефлексивной деятельности мозга:
 - а) помогает мне лучше понять человеческую психику;
 - б) является необходимым условием и основой познания себя;
 - в) вредит самопознанию;
 - г) отвлекает от самопознания.
12. Дать объективную характеристику знакомому человеку для меня:
 - а) довольно легко;
 - б) требует дополнительных условий;
 - в) практически никогда не удается;
 - г) предпочитаю описать, как он на меня подействовал.
13. Я стараюсь лучше узнать себя потому, что:
 - а) это интересно;
 - б) всякое знание полезно и может пригодиться в жизни;
 - в) не могу этим не заниматься;
 - г) так я решаю практически все существенные проблемы.

14. Результаты психологического тестирования являются:
 - а) "фотографией" на память;
 - б) авторитетным диагнозом личности;
 - в) первичной гипотезой для изучения человека;
 - г) одним из вариантов упрощенного представления о личности.
15. Если вы видите человека, который уверен, что он добр и чуток к людям, значит:
 - а) у него есть достаточные основания;
 - б) он может ошибаться;
 - в) он постоянно борется со своим равнодушием;
 - г) ему свойственны равнодушие и жестокость или же он неизбежно движется в этом направлении.
16. Если человек имеет силу воли, то он:
 - а) счастливый человек, способный всегда добиться успеха;
 - б) добьётся многого;
 - в) недостаточно интеллектуально развит;
 - г) чаще всего догматичен и способен только к однозначным решениям.
17. Когда человек постоянно борется со своими недостатками, то:
 - а) другие "салятся" ему на голову;
 - б) в конце концов достигает победы;
 - в) он развивается как личность;
 - г) он не знает, как это делать более эффективно.
18. В познании себя и других я предпочитаю:
 - а) верить только своим глазам и фактам;
 - б) опираться на логику и советы специалистов;
 - в) опираться на собственную интуицию;
 - г) опираться на психологические идеи, проверенные на личном опыте.

19. Когда неприятные переживания по поводу неудачи или каких-то событий в прошлом усиливаются, я чаще всего:
 - а) обсуждаю с друзьями и знакомыми, чтобы получить поддержку и успокоиться;
 - б) стараюсь отвлечься, занимаясь любым делом, слушая музыку и т.п.
 - в) решая всё-таки разобраться до конца, чтобы в будущем знать как поступать;
 - г) отбрасываю все свои предложения и самооправдания и тем самым успокаиваюсь, чтобы вернуться к проблеме позже.
20. Человек, отчаянно ругающий себя за низкий поступок, скорее всего:
 - а) чувствует свою вину и стыдится своего поступка;
 - б) имеет совесть и стремится стать лучше;
 - в) переживает радость и гордость от осознания своей способности преодолевать зло в себе;
 - г) хочет простить себя, чтобы впредь поступать точно также.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Подсчитайте сколько раз Вы выбрали ответы “а”, “б”, “в”, “г”.

Если больше всего ответов “а” или “б”, то Вы - человек практического склада ума. Вы считаете, что у Вас нет глубоких психологических проблем, требующих самопознания, поэтому почти не имеете опыта самоанализа. Большинство внутренних противоречий представляются Вам следствием внешних причин и конфликтов. Поэтому наряду с успехами в практической деятельности Вы можете неожиданно столкнуться с неудачами и разочарованиями личностного плана.

Подумайте, не смешиваете ли Вы близкие по ощущению, но противоположные по содержанию жизненные ценности: острые ощущения и яркие, эмоциональные впечатления с ощущением подлинного счастья; дружеские времяпрепровождения с эмоциональной близостью и теплотой; успокоенность или

беспечность с равновесием духа; тревожность и мнительность с чуткостью и чувствительностью; обмен информацией и новостями с дружеским общением и т. д.

Если у Вас больше ответов “а”, чем “б”, то скорее всего Вы к тому же чувствуете себя человеком, у которого всё еще впереди. В таком случае используйте Ваши сильные стороны - оптимизм и непосредственность восприятия - для углубления самопознания, и Вы добьётесь успеха. Помешать Вам может не регулярность занятий, слишком жесткие и однозначные установки и оценки, прочно усвоенные в учебных заведениях или в семье. Резкое изменение официальных ценностей норм и оценок, свойственного периодам социальных потрясений и перемен, может провоцировать крайности в Вашем поведении: агрессивность или разочарование от потери нравственной опоры.

Если больше ответов “б”, то Вы способны к систематической работе по самопознанию, которую успешно можете сочетать с практическими делами. Вы - либо профессиональный педагог, либо имеете склонность к педагогической деятельности. Вы достаточно зрело и ответственно стараетесь смотреть на свою жизнь и на всё, что происходит рядом, но Вас может подвести привычка доверять словам и авторитетам больше, чем чувствам, Вы пока не готовы принять противоречия и парадоксы человеческой психики.

Проверьте, не оторваны ли Ваши знания о себе от Ваших действий, не накопились ли среди них случайные непроверенные мнения, оценки, утверждения и тому подобное? Не является ли Ваша работа по саморазвитию лишь желанием избежать внешних конфликтов, привычкой требовать от себя того, что ожидают (или ранее строго требовали) значимые для Вас другие?

Если больше всего ответов “в”, то Вы склонны к изучению психологии и вынуждены сочетать самопознание, которое постоянно отнимает большую часть свободного времени, с работой и учебой по другой специальности. Лучше все-таки заняться психологией всерьёз и профессионально изучать те проблемы, которые Вас волнуют.

Вам трудно решиться на какое-то практическое действие. Вас постоянно одолевают сомнения, но зато вы достигли многого в созерцании своего внутреннего мира и в интуитивном понимании сути человеческой психики, её сложности, противоречивости. Чувствительность и умение замечать мельчайшие движения души могут сочетаться в Вас с грубыми ошибками, конфликтами и практическим неумением строить комфортные взаимоотношения с окружающими.

Самопознание - скорее Ваша судьба, чем сознательный выбор, но в перспективе Вы сможете успешно решить Ваши проблемы.

Если больше всего получилось ответов "г", то Вы - профессиональный психолог или психотерапевт, возможно писатель и т. п. Во всяком случае, независимо от профессии у Вас есть основания считать себя "знатоком человеческих душ", и Вы полагаете, что Вы знаете о человеке даже слишком много вообще и о себе - в частности. Но эта уверенность может подвести Вас иногда в самых простых ситуациях.

ВЫ ЛИДЕР

- 1) Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да б) нет
- 2) Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы?
а) да б) нет
- 3) Находясь на собрании людей равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да б) нет
- 4) Когда Вы были ребёнком, нравилось ли Вам быть лидером среди своих сверстников?
а) да б) нет
- 5) Испытываете ли Вы удовлетворение, когда Вам удаётся убедить кого-то в чем-то?
а) да б) нет

- 6) Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?
а) да б) нет
- 7) Согласны ли Вы с утверждением “всё самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей”?
а) да б) нет
- 8) Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить Вашу профессиональную активность?
а) да б) нет
- 9) Теряли ли Вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
а) да б) нет
- 10) Доставляет ли Вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются Вас?
а) да б) нет
- 11) Стараетесь ли Вы занять за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволило бы Вам быть в центре внимания, контролировать ситуацию?
а) да б) нет
- 12) Считаете ли Вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?
а) да б) нет
- 13) Считаете ли Вы себя мечтателем?
а) да б) нет
- 14) Теряетесь ли Вы, если люди, окружающие Вас, выражают несогласие с Вами?
а) да б) нет
- 15) Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?
а) да б) нет

- 16) Если то, что Вы заметили, не дало ожидаемых результатов, то Вы:
 - а) будете рады, если ответственность за дело будет возложена на кого-нибудь другого;
 - б) возьмете на себя ответственность и сами доведёте дело до конца.
- 17) Какое из двух мнений Вам ближе?
 - а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и сам лично участвовать в нём;
 - б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
- 18) С кем Вы предпочитаете работать?
 - а) с покорными людьми;
 - б) с независимыми и самостоятельными людьми
- 19) Стараетесь ли Вы избегать острых дискуссий?
 - а) да б) нет
- 20) Когда Вы были ребёнком, часто ли Вы сталкивались с властью Вашего отца?
 - а) да б) нет
- 21) Умеете ли Вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше с Вами был не согласен?
 - а) да б) нет
- 22) Представьте себе такую сцену: во время прогулки по лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как Вы поступите ?
 - а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
 - б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
- 23) Есть такая пословица: “Лучше быть первым на деревне, чем последним в городе”. Справедлива ли она?
 - а) да б) нет

- 24) Считаете ли Вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
а) да б) нет
- 25) Может ли неудача в проявлении инициативы заставить Вас больше никогда этого не делать?
а) да б) нет
- 26) Кто, с Вашей точки зрения, истинный лидер?
а) самый компетентный человек;
б) тот, у кого самый сильный характер.
- 27) Всегда ли Вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
а) да б) нет
- 28) Уважаете ли дисциплину?
а) да б) нет
- 29) Какой из следующих двух руководителей для Вас предпочтительнее?
а) тот, который всё решает сам;
б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнению других.
- 30) Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором Вы работаете?
а) коллегиальный;
б) авторитарный.
- 31) Часто ли у Вас создаётся впечатление, что другие злоупотребляют Вами?
а) да б) нет
- 32) Какой из следующих "портретов" больше напоминает Вас?
а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

- 33) Как Вы поведёте себя на собраниях и совещаниях, если считаете своё мнение единственно правильным, но остальные с Вами не согласны?
а) промолчите;
б) будете отстаивать своё мнение.
- 34) Подчиняете ли Вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
а) да б) нет
- 35) Возникает ли у Вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело ?
а) да б) нет
- 36) Что бы Вы предпочли?
а) работать под руководством хорошего человека;
б) работать самостоятельно, без руководителя.
- 37) Как Вы относитесь к утверждению: “для того, чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов”?
а) да б) нет
- 38) Случалось ли Вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?
а) да б) нет
- 39) Считаете ли Вы свои организаторские способности хорошими?
а) да б) нет
- 40) Как Вы ведёте себя, столкнувшись с трудностями?
а) опускаете руки;
б) появляется сильное желание их преодолеть.
- 41) Делаете ли Вы упреки людям, если они этого заслуживают?
а) да б) нет
- 42) Считаете ли Вы, что Ваша нервная система способна выдерживать жизненные нагрузки?
а) да б) нет

- 43) Как Вы поступите, если Вам предложат реорганизовать Ваше учреждение?
а) введу нужные изменения немедленно;
б) не буду торопиться и сначала всё тщательно обдумаю;
- 44) Сумеете ли Вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?
а) да б) нет
- 45) Согласны ли Вы с утверждением: "Для того, чтобы быть счастливым, нужно жить незаметно"?
а) да б) нет
- 46) Считаете ли Вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?
а) да б) нет
- 47) Кем Вы предпочли бы стать?
а) художником, композитором, поэтом, учёным;
б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.
- 48) Какую музыку Вам приятнее всего слушать?
а) могучую и торжественную;
б) тихую и лирическую.
- 49) Испытываете ли Вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?
а) да б) нет
- 50) Часто ли Вы встречали людей с более сильной волей, чем Ваша?
а) да б) нет

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

Сумма баллов за Ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

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

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в другом случае - ноль баллов.

Интерпретация:

Если сумма баллов оказалась менее 25 баллов, то качества лидерства выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качество лидерства выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

КТО ВЫ? КАПИТАН? РУЛЕВОЙ? ПАССАЖИР?

Характер человека, как известно, проявляется в поступках, в отношении к людям, в выборе, который каждый из нас делает в той или иной ситуации. Если Вы хотите лучше узнать себя, ответьте на каждый из пятнадцати предлагаемых вопросов: да, нет, не знаю. Это, конечно, не экзамен, но всё-таки важно, чтобы Вы, отвечая, не лукавили перед собой.

1. Я всегда чувствую ответственность за всё, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили бы отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился под "счастливой звездой".
5. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.
6. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал таким, какой я есть.
7. Если я простужусь, то предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.

8. Я считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.
9. Считаю, что любую проблему можно решить и не очень понимая тех, у кого вечно возникают какие-то жизненные трудности.
10. Я люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.
11. Если происходит конфликт, то размышляя, кто в нём виноват, я обычно начинаю с самого себя.
12. Если чёрная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы.
13. Я считаю, что каждый человек, не зависимо от обстоятельств, должен быть сильным и самостоятельным.
14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.
15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую я не в состоянии.

Интерпретация результатов тестирования

За каждый ответ "да" на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ "нет" на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе по 10 баллов. За ответы "не знаю" - по пять баллов. Подсчитайте общее количество баллов.

100-150 баллов. Вы капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за всё, что с Вами происходит, многое берёте на себя, преодолевая трудности, не преувеличивая их, не возводя в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как её можно решить. Что при этом Вы почувствуете, что происходит в Вашей душе - для окружающих загадка.

50-99 баллов. Вы охотно бываете рулевым, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей Вы вполне реалистичны. Гибкость, рассудительность и чуткость всегда бывают Вашими союзниками. Случаются ситуации, которые никак Вас не каса-

ются, Вы не несёте за них никакой ответственности, и тем не менее, если это требуется, всё-таки берёте ответственность на себя. И Вы обычно знаете, когда это нужно сделать. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не разрушая внутреннего согласия с самим собой.

До 49 баллов. Вы часто бываете пассажиром своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, говоря: так сложились обстоятельства, судьба и т.п. В свои трудности Вы обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется Вам недостижимой и невозможной. Тем не менее, Вы умеете мирно сосуществовать с другими, не предавая значения тому, какие это люди и как они относятся к Вам.

НАСКОЛЬКО ВЫ УВЕРЕНЫ В СЕБЕ?

Отметьте утверждения, с которыми Вы согласны.

1. Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее, чем я.
2. Я не решаюсь назначить свидание и принимать приглашение на свидание из-за своей застенчивости.
3. Когда подаваемая в ресторане еда меня не устраивает, я жалуюсь администрации.
4. Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили.
5. Если продавцу стоило больших усилий показать товар, который не совсем мне подходит, мне трудно сказать ему "нет".
6. Когда меня просят что-нибудь сделать, я требую, чтобы мне объяснили необходимость этого.
7. Бывают случаи, когда я ищу сильный довод.
8. Я стараюсь вырваться вперёд, как и большинство людей.
9. Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.
10. Я получаю удовольствие, завязывая разговор с новыми знакомыми или посторонними.

11. Я часто не знаю, что сказать людям другого пола, которые мне привлекательны.
12. Я предпочту обратиться с письменной просьбой принять меня на работу или зачислить в учебное заведение, чем пройти собеседование.
13. Я испытываю нерешительность, когда надо позвонить по телефону в учреждение или организацию.
14. Я стесняюсь вернуть покупку.
15. Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня, я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение.
16. Я избегаю задавать вопросы из страха показаться глупым.
17. В ссоре я иногда боюсь, что буду волноваться и меня начнёт трясти.
18. Если известный и уважаемый лектор высказывает точку зрения, которую я считаю неверной, я заставляю аудиторию выслушать и свою точку зрения.
19. Я избегаю спорить с клерками и продавцами о цене.
20. Когда я сделаю что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, чтобы об этом узнали другие.
21. Я откровенен и искренен в своих чувствах.
22. Если кто-то распространяет обо мне сплетни, я стремлюсь скорее найти его, чтобы поговорить с ним об этом.
23. Мне часто трудно сказать "нет".
24. Я склонен сдерживать проявление своих эмоций, а не устраивать "сцены".
25. Я жалею ответственными лицам за плохое обслуживание в ресторанах, гостиницах, других местах.
26. Когда мне делают комплимент, я никогда не знаю, что сказать в ответ.
27. Если в театре или на лекции люди много разговаривают, я прошу их беседовать потише или в другом месте.
28. Тот, кто пытается пролезть в очереди впереди меня, получает от меня отпор.
29. Я быстро высказываю своё мнение.
30. Бывают случаи, когда я просто не могу ничего сказать.

Интерпретация результатов тестирования

Выставьте по одному баллу за утверждения 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29, с которыми Вы согласны.

Выставьте также по одному баллу за утверждения 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30, которые Вами не были отмечены (т.е. с которыми Вы не согласны).

Подсчитайте общую сумму баллов.

Менее 10 баллов. Вы человек застенчивый и неуверенный в себе. Вам трудно высказать свои чувства и желания, и поэтому другие могут навязать своё общество, оттеснить при получении, например, каких-либо благ, подчас даже не замечая этого, ущемить в чем-то Ваши права. Вместе с тем Вам свойственны вспышки агрессивного поведения в отношении людей, зависимых от Вас.

10-20 баллов. Вам свойственна средняя степень уверенности. Вы можете дать отпор тем, кто пытается ущемить Ваши интересы или не соблюдает обязательств, но для этого Вам все же надо чувствовать себя несколько заведённым. В противном случае, Вы предпочитаете терпеть и молча злиться, не решаясь вступить в конфликт. У Вас есть возможность быстро обучиться вести себя “в манере уверенного человека”, участвуя в социально- психологических тренингах.

Более 20 баллов. У Вас высокий уровень уверенности. Для Вас характерно спокойствие, умение владеть собой в любой ситуации, умение высказывать свои чувства и желания, не обижая окружающих и не вступая с ними в конфликты. Вы не станете терпеть и ущемление своих прав, восстанавливая их в случае необходимости не взрывами неконтролируемой агрессии, не жалобами и просьбами, а, как правило, решительными и в тоже время корректными, социально-приемлемыми действиями.

КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ ?

На приведённые ниже вопросы ответьте “да”, или “нет”.

1. Охотно ли Вы берётесь за управленческие вопросы, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приёмов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать уверенный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы делать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческой ситуации?
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т.п.)?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?
13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно бы повысилась?

14. Предоставляете ли Вы подчинённым Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Интерпретация результатов тестирования

Количество набранных баллов представляется в таблице:

| Ответы | № вопроса | | | | | | | | | | | | | |
|--------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| “да” | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| “нет” | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 |

0-5 баллов. По складу характера Вы больше специалист, чем руководитель. Если Вам предлагается возможность перейти, например, на должность главного специалиста, главного инженера и т.п., - не надо колебаться!

6-10 баллов. Нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше всего не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, следует больше внимания обращать на кадровые и перспективные вопросы, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и укрепить традиции в коллективе.

11-15 баллов. Вы относитесь к типу “руководителя-организатора”, умеете сконцентрировать свои силы на более важных проблемах. К ним причисляете проблемы эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования реально выполняемого оптимального плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что Вы никогда не идёте на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то не стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед кон-

фликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

16-20 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающие подразделения, но Вам трудно работать в “текучке”. Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

АНКЕТА “ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ К ИМИДЖУ”

1. Убедены ли Вы в важности и ценности имиджа?
 - да,
 - нет,
 - не знаю,
 - не думал.
2. Когда у Вас появилось желание улучшить свой имидж?
 - год назад,
 - ... года назад,
 - ... лет назад,
 - не задумывался.
3. Чем Вы занимаетесь в настоящее время?
 - учусь,
 - работаю,
 - учусь и работаю.
4. Соответствует ли Ваш имидж представлениям о нём в деятельности, в которой Вы заняты?
 - соответствует,
 - не соответствует,
 - затрудняюсь ответить.

5. Ожидаете ли Вы в ближайшем будущем продвижение по службе, которое потребовало от Вас изменение Вашего имиджа?
 - да,
 - нет,
 - не думал об этом.
6. Хотели ли бы Вы заняться корректировкой Вашего имиджа?
 - да,
 - нет,
 - не знаю.
7. Что бы Вы хотели скорректировать в своём имидже?
 - стиль одежды,
 - жесты, мимику,
 - правила представления и знакомства,
 - стиль поведения,
 - способы производить хорошее впечатление,
 - стиль выслушивания собеседника,
 - способы разрядки отрицательных эмоций,
 - тактику действий в конфликтных ситуациях.
8. Куда и к кому Вы обратитесь по поводу совершенствования своего имиджа?
 - в имидж-центр,
 - в консалтинговую компанию,
 - к коллеге,
 - к специалисту,
 - к представителям средств массовой информации,
 - выберу нечто другое.
9. Ваш пол?
 - мужской,
 - женский.
10. В каком интервале Ваш возраст?
 - 20-30 лет,
 - 31-40 лет,
 - 41-50 лет.

11. Ваше семейное положение?
 - никогда не состоял в браке,
 - состою в первом браке,
 - разведён,
 - состою в повторном браке.
12. К какой социальной группе относились Ваши родители, когда Вам было 16 лет?
 - рабочие,
 - крестьяне,
 - служащие,
 - затрудняюсь ответить.
13. При приёме на работу учитываете ли Вы способность человека преподнести себя?
 - да,
 - нет.
14. Кто, по вашему мнению, должен больше уделять внимание своему имиджу?
 - женщины,
 - мужчины,
 - и те, и другие.
15. Был ли причиной Ваших неудач Ваш непродуманный имидж?
 - да,
 - нет,
 - не задумывался.

Самоопросник «МОЙ ИМИДЖ»

Инструкция: Вам предлагается ряд утверждений, на которые вы должны ответить “да” или “нет”.

1. Я уверен в себе.
2. Во время разговора я смотрю собеседнику в глаза.
3. У меня есть чувство юмора.
4. Я доброжелательно отношусь к людям.
5. Я уверен в своей привлекательности.
6. Во время разговора я полностью сосредоточен на собеседнике и не прерываю его.
7. Я испытываю чувство самоуважения.
8. Я всегда вежлив даже с неприятными людьми.
9. Я из тех людей, которые не лезут за словом в карман.
10. Я считаю, что моё физическое здоровье - в норме.
11. Я предпочитаю взаимовыгодное разрешение споров.
12. Я постоянно улыбаюсь окружающим.
13. Если я не прав, я быстро признаю свои ошибки.
14. Я умею разряжать свои отрицательные эмоции.
15. Я говорю людям комплименты.
16. Моя профессиональная компетентность не вызывает сомнения.
17. Мой гардероб тщательно подобран.
18. Я знаком со всеми методами самоуспокоения и релаксации.
19. Мои волосы всегда чисты и аккуратно уложены.
20. Я владею тактикой действия в конфликтных ситуациях.
21. Я продолжаю повышать свой профессионализм.
22. Я питаюсь правильно.
23. Я владею приёмами риторики.

Если на все вопросы Вы ответили “да”, то проблемы создания имиджа для Вас не существует.

ОПТИМИСТ? ПЕССИМИСТ?

Кто Вы - оптимист или пессимист? Когда бутерброд падает маслом вниз, Вы продолжаете улыбаться или впадаете в неоправданное уныние? Как гласит английская поговорка “жизнь - это не только пироги и пиво”. Устоять перед испытаниями - дело нелегкое. Однако с разного неурядицами намного легче справляется тот, кто не падает духом, и надеется на лучшее. В данном случае этот тест - не только способ больше узнать о самом себе, но и напоминание неоптимистам о необходимости “излечиться” как можно скорее от этого недуга. Итак, приготовьтесь к самому худшему или ... лучшему.

1. Как Вы будете реагировать, если совершенно неожиданно Вам придется пережить финансовый крах:
 - а) не станете излишне беспокоиться, поскольку уверены, что удача улыбнется Вам;
 - б) почувствуете себя в полной неуверенности;
 - в) начнете экономить и приспособливаться к изменившейся ситуации;
 - г) окажетесь во власти сильной депрессии?
2. Если Вас преследуют неудачи:
 - а) переживаете, но совсем этому не удивлены;
 - б) бросаетесь действовать, стараясь быстрее исправить положение;
 - в) обеспокоены тем, что подумают окружающие;
 - г) не расстраиваетесь слишком сильно, поскольку нет худа без добра?
3. С каким настроением Вы участвуете в спортивных состязаниях:
 - а) считаете, что у Вас есть шанс на победу;
 - б) делаете всё, чтобы выиграть, и боретесь до победного конца;
 - в) особенно не стремитесь к победе;
 - г) считаете, что у Вас нет никаких шансов на выигрыш, но всё равно вступаете в борьбу ?

4. Если кто-то поссорился с Вами или разошелся во мнениях:
 - а) Вы избегаете этого человека;
 - б) считаете, что Вы были не правы;
 - в) уверены, что могли бы не доводить до такой ситуации;
 - г) при ближайшей же встрече попытаетесь уладить раздор?
5. Вы один из четырёх претендентов на занятие вакансии. Какие чувства Вы испытываете перед тем, как Вас должны пригласить из комнаты ожидания для собеседования:
 - а) нервничаете, поскольку трое других Вам кажутся слишком уверенными в себе;
 - б) уверены в себе, поскольку трое других Вас не интересуют;
 - в) счастливы, что Вас внесли в список претендентов и рады тому, что в вашей анкете что-то, видимо, привлекло к себе внимание;
 - г) полны решимости обменяться мнениями во время собеседования, чтобы выяснить, насколько предлагаемая работа устраивает Вас?
6. Как Вы относитесь к тому, что кто-то пользуется вашей щедростью:
 - а) Вам приятно приносить людям радость;
 - б) слегка раздражаетесь, так как некоторые склонны поживиться за чужой счет;
 - в) Вам безразлично, так как Вы верите в распределение благ во всём мире;
 - г) не возражаете, но надеетесь, что когда-нибудь Вам воздастся сторицей?
7. Что, по-вашему, более важно:
 - а) делать деньги;
 - б) жить счастливо;
 - в) добиваться во всём, чем бы Вы не занимались;
 - г) раскрыть таланты, которыми Вы обладаете?

8. Завидуете ли Вы тем, кому, как может показаться, в жизни повезло больше, чем Вам - членам королевской семьи, рок-звездам, молодым, целеустремлённым, добивающимся успеха:
 - а) никогда;
 - б) иногда;
 - в) завидуете, но задумываетесь о проблемах с которыми они, возможно, сталкиваются;
 - г) завидуете и готовы поменяться местами хоть завтра?
9. Если исходить из того, что Вы практически здоровы и живете в нормальных условиях, действительно ли Вы верите, что:
 - а) личный успех зависит от удачи;
 - б) успех скорее определяется Вашими связями, а не знаниями;
 - в) способность к достижению успеха заложена в каждом человеке;
 - г) скорого успеха не бывает?
10. Если бы Вам представили возможность выбора, где и когда Вы предпочли бы жить:
 - а) в прошлом;
 - б) в настоящем;
 - в) в будущем;
 - г) на другой планете?

| № | а | б | в | г |
|----|---|---|---|---|
| 1 | 4 | 1 | 3 | 2 |
| 2 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 4 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 5 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| 6 | 3 | 1 | 4 | 2 |
| 7 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 8 | 4 | 2 | 3 | 1 |
| 9 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 10 | 1 | 3 | 4 | 2 |

Более 35

Вы неизменный оптимист: моментально подавляете в себе любые депрессии. Какие бы удары ни готовила Вам судьба, Вы стремительно отражаете их.

Более 25

Вы скорее оптимист, чем пессимист. Ваши сомнения рассеиваются довольно быстро по мере того, как Вы взвешиваете все “за” и “против” в любой ситуации, которая выглядит угрожающей.

Более 15

Вы скорее пессимист, чем оптимист. Вам неплохо бы вспомнить, что наполовину налитый стакан с водой пессимист видит наполовину пустым, оптимист - наполовину полным.

Менее 15

Неужели действительно жизнь представляется Вам только в черном цвете? Не унывайте, постарайтесь в жизни увидеть и приятные стороны, хотя бы иногда.

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНО РАБОТАТЬ?

Чтобы изменить свой образ жизни, ответьте на несколько вопросов:

1. Если утром Вам надо встать пораньше. Вы:
 - а) заводите будильник?
 - б) доверяете внутреннему голосу?
 - в) полагаетесь на случай?
2. Проснувшись утром, Вы:
 - а) сразу же вскакиваете с постели и принимаетесь за дела?
 - б) встаёте не спеша, делаете легкую гимнастику и только потом начинаете собираться на работу?
 - в) ещё несколько минут продолжаете нежиться под одеялом?

3. Из чего состоит Ваш обычный завтрак?
 - а) из кофе или чая с бутербродами?
 - б) из мясного и кофе или чая?
 - в) Вы вообще не завтракаете дома и предпочитаете более плотный завтрак в 10 часов?
4. Какой вариант рабочего распорядка Вы бы предпочли:
 - а) приход на работу в одно и то же время?
 - б) приход в диапазоне 30 минут?
 - в) гибкий график?
5. Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:
 - а) успеть поесть в столовой?
 - б) поесть не торопясь и ещё спокойно выпить чашечку кофе?
 - в) поесть не торопясь и ещё немного отдохнуть?
6. Как часто в суете служебных дел и обязанностей у Вас выдаётся возможность немного пошутить и посмеяться с коллегами:
 - а) каждый день?
 - б) иногда?
 - в) редко?
7. Если на работе Вы оказались вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы попытаетесь разрешить её:
 - а) долгими дискуссиями?
 - б) флегматичным отстранением от споров?
 - в) ясным изложением своей позиции и отказом от споров?
8. Надолго ли Вы задерживаетесь после работы:
 - а) не более, чем на 20 минут?
 - б) до часа?
 - в) не более часа?
9. Чему Вы обычно посвящаете своё свободное время:
 - а) общественной работе?
 - б) хобби?
 - в) домашним делам?

10. Что означают встречи с друзьями и приём гостей:
 - а) возможность встряхнуться и отвлечься от забот?
 - б) потерей времени и денег?
 - в) неизбежное зло?
11. Когда Вы ложитесь спать:
 - а) всегда примерно в одно и то же время?
 - б) по настроению?
 - в) по окончанию всех дел?
12. Как Вы используете свой отпуск:
 - а) весь сразу?
 - б) часть - летом, а часть - зимой?
 - в) по два-три дня, когда у вас накапливается много дел?
13. Какое место занимает спорт в вашей жизни:
 - а) ограничиваюсь ролью болельщика?
 - б) делаете зарядку на свежем воздухе?
 - в) находите повседневную рабочую и домашнюю физическую нагрузку вполне достаточной?
14. За последние 14 дней вы хотя бы раз:
 - а) танцевали?
 - б) занимались физическим трудом или спортом?
 - в) прошли не менее четырёх километров?
15. Как Вы проводите свой летний отпуск:
 - а) пассивно отдыхаете?
 - б) физически трудитесь, например, в саду?
 - в) гуляете и занимаетесь спортом?
16. Ваше честолюбие проявляется в том, что Вы:
 - а) любой ценой стремитесь достичь своего?
 - б) надеетесь, что усердие обязательно принесет вам плоды?
 - в) намекаете окружающим на вашу истинную ценность?

Ключ к тесту

Найдите в таблице оценки для каждого из Ваших ответов и просуммируйте их.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| А | 30 | 10 | 20 | 0 | 0 | 30 | 0 | 30 | 10 | 30 | 30 | 20 | 0 | 30 | 0 | 0 |
| Б | 20 | 30 | 30 | 10 | 10 | 10 | 10 | 20 | 0 | 0 | 30 | 30 | 30 | 30 | 20 | 30 |
| В | 0 | 0 | 0 | 20 | 30 | 0 | 30 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 30 | 10 |

400-480 очков. Вы набрали почти максимальную сумму очков, и можно смело сказать, что Вы умеете жить. Вы хорошо организовали режим работы и эффективного отдыха, что, безусловно, положительно скажется на результатах вашей служебной деятельности. Не бойтесь, что регламентированность Вашей жизни придаст ей монотонность - напротив, сбережённые силы здоровья сделают её разнообразной и интересной.

280-400 очков. Вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. Во всяком случае, Вы уже овладели искусством восстанавливать свои силы и при самой авральной работе. Важно, чтобы Ваша служебная деятельность и семейная жизнь и впредь не знали “стихийных бедствий”. Но у Вас ещё есть резервы для повышения производительности своего труда путём более разумной организации своей работы в соответствии с особенностями вашего организма.

160-280 очков. Вы “середнячок”, как и большая часть человечества, если Вы и дальше будете жить в таком режиме, а лучше сказать, в такой запарке ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Опомнитесь, пока не поздно, ведь время работает против Вас. У Вас есть все предпосылки, чтобы изменить свои вредные гигиенические и служебные привычки. Примите совет, как предостережение друга и не откладывайте профилактику на завтра.

Менее 160 очков. По правде говоря, незавидная у Вас жизнь. Если Вы уже жалуетсяе на какие-то недомогания, особенно сердечно-сосудистой системы, то можете смело в этом винить

лишь Ваш собственный образ жизни. Скорее всего, что и на работе дела у Вас не лучшим образом. Вам уже не обойтись благими намерениями, несколькими взмахами рук по утрам. Нужен совет специалиста, врача-гигиениста или психолога. Но лучше, если Вы сами найдёте в себе силы преодолеть этот кризис, пока не поздно вернуть здоровье.

ТЕСТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ “НЕРАСКРЫВШИХСЯ ГЕНИЕВ”

(Какое из положений или верно наиболее часто?)

автор Линда Периджо Мур

1. Когда я ходил в школу, то учеба не отнимала много сил, я запросто выполнял все контрольные.
2. Я достаточно хорошо помню, где и какие вещи находятся в моём доме. Если дети спрашивают меня, где колышки для туристической палатки, мне легко вспомнить, что они находятся в гараже, во встроенном шкафу рядом с ёлочными украшениями.
3. Я никогда не читаю инструкцию. Мне легко догадаться обо всем самому.
4. Я никогда не забываю лица. Если я вижу лицо в рекламе по телевизору, то, покопавшись в памяти, всегда вспомню, где я видел его раньше.
5. Я всегда могу запомнить достаточно, чтобы сдать любой экзамен, но информация выветривается уже на следующий день.
6. Всегда, когда смотрю на вопрос какого-то теста, я вижу, что не один, а несколько ответов к нему могут считаться правильными.
7. На уроках истории я не мог запомнить точных дат, но всегда схватывал суть происходивших в то время событий.
8. Мне всегда хорошо даётся отгадывать загадки, решать головоломки, находить ответы на вопросы викторин.
9. Я вижу что-то забавное в любой ситуации, иногда даже бывает неловко за себя.

10. Случается, что когда я объясняю какую-то идею, другие идеи приходят ко мне в голову, и мне уже трудно сосредоточиться на том, о чём я говорю.
11. Я хороший шутник. Чтобы разрядить напряжённую ситуацию на работе, у меня всегда есть наготове удачная острота.
12. Я отлично слышу акценты. Обычно по тому, как человек произносит гласные, я могу определить, откуда он.
13. Я всегда слышу, когда кто-то поёт фальшиво.
14. Я хорошо определяю расстояние и размер на глаз.
15. Я помогаю своим друзьям вести счета и рассчитывать налоги.
16. Если кто-то из детей начинает шалить в машине, я высаживаю его и заставляю его бежать рядом с автомобилем.
17. Мой начальник - дурак.
18. Если я перекрашиваю стены в кухне, то я убираю все продукты и посуду с полок, закрываю бумагой шкафчики, встряхиваю банку с краской перед тем, как её открыть. Если цвет мне не нравится, то я могу всё переделать снова.
19. Я могу восстановить в памяти, как шел по залам и что видел во время последнего посещения музея.
20. Я заполняю кроссворды сразу чернилами.
21. Мой письменный стол на работе, рабочее место, туалетный столик в спальне отлично организованы. Ручки, марки, канцелярские скрепки находятся в среднем ящике стола. Флаконы и бутылочки расположены в соответствии с функциональной принадлежностью и частотой использования.
22. Я прислушиваюсь к разговорам в ресторане.
23. Я помню дни рождения всех детей моей двоюродной сестры.
24. Я всегда могу выделить своих детей из толпы. Они помечены красными шариками, привязанными к головам.
25. Я не терплю, когда собрание или форум превращается в обсуждение вещей третьестепенной важности.
26. Календарь на моём письменном столе, на кухне и на наручных часах всегда правильно показывают текущее число.

27. Я читаю словообразовательные и обогащающие лексикон словари. Почти каждый день я стремлюсь запомнить новое слово.
28. Мой гараж, чердак, багажник автомобиля и шкафы заполнены предметами, которые могут мне когда-нибудь пригодиться.
29. Когда я захожу в книжный магазин, то не спеша листаю книги, могу читать названия на корешках, не поворачивая голову на 90 градусов, и покупаю больше книг, чем рассчитывал.
30. Когда я пробую новый кулинарный рецепт, то добавляю в смесь дополнительные ингредиенты, которые, на мой взгляд, сочетаются с теми, которые указаны в рецепте, причем, пропорции я определяю на глаз.
31. Меня удостоили чести произнести прощальную речь на выпускном вечере от лица всех выпускников нашего города.
32. Я помню, имя какого выдающегося человека носила моя школа. (Добавьте половину дополнительного очка, если помните полное имя директора Вашей школы.)
33. Когда я с кем-то разговариваю, то могу совершенно не слышать собеседника, а он при этом ничего не заметит.
34. Я не люблю ходить по магазинам.
35. Я знаю, что в состав Центральной Америки входят семь стран. (Вычтите три очка, если Вы не знаете, что Мексика не входит в состав региона. Добавьте 10 очков, если Вы знаете, к какому континенту, Северной или Южной Америке, географически относится Северная Америка.)
36. Я могу перечислить семь стран Центральной Америки.
37. Я знаю, что в состав Центральной Америки входят семь стран. (Вычтите три очка, если вы не знали, что Мексика не входит в состав региона. Добавьте десять очков, если вы знаете, к какому континенту, Северной или Южной Америке, географически относится Центральная Америка).
38. Я выписываю или покупаю журналы и храню их в хронологическом порядке.

39. Я понимаю действительные намерения Шекспира, когда тот писал: "Будь верен самому себе". (Добавьте два дополнительных очка, если вы знаете, какому персонажу принадлежат эти слова).
40. Приступая к работе, я составляю план её выполнения.
41. Я могу сделать набросок человеческого лица, и нос будет особенно похож на настоящий.
42. Я знаю ответ на следующий вопрос: "Биг Бену требуется тридцать секунд, чтобы пробить шесть часов. За сколько времени эти куранты пробьют полночь?"
43. Когда я делаю записи в алфавитной картотеке, заглядываю в словарь или ищу номер в телефонном справочнике, мне не нужно произносить для себя алфавит с самого начала.
44. Я знаю, кто изобрёл автомобиль. (Даю подсказку: это был не Генри Форд).
45. Я могу устно подсчитать стоимость своей покупки в магазине так же быстро, как кассир.
46. Я могу назвать имена семи гномов - друзей Белоснежки.
47. Если кто-то смахнул ценник с прилавка в бакалейной лавке, я всё равно могу сказать, когда стандартная упаковка продукта стоит дешевле большой упаковки, на которой ценник остался.
48. Я знаю, что Кафка - это не название племени.
49. Я знаю, как работает компьютер, даю честное слово.

Начисление очков

Начисляйте по 2 очка за каждый положительный ответ.

90-100. Примите мои поздравления. Вы, возможное гений.

50-89. Весьма обнадеживающе. Вы, определённо, очень одарённый человек.

10-49. Может быть, вы станете таким, если сегодня же займётесь своим самосовершенствованием.

1-49. Работать, работать и ещё раз работать.

ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Личность как объект управления.
2. Технология невербального общения.
3. Деловое общение.
4. Психолого-педагогические аспекты принятия управленческих решений.
5. Технология воздействия на личность в процессе общения.
6. Самосовершенствование личности руководителя.
11. Рациональное проведение совещаний.
12. Методы принятия группового решения.
13. Индивидуальная работа с подчинёнными.
14. Имидж деловой женщины.
15. Деловые беседы: подготовка, проведение.
16. Управленческая этика.
17. Саморегуляция поведения руководителя.
18. Мудрое использование критики.
19. Имидж современного директора школы.
20. Руководство малыми группами.
21. Типы управления.
22. Как достичь успеха.
23. Харизматическая личность руководителя.
24. Искусство убеждать.
25. Управление общением.
26. Скрытое управление людьми.
27. Человек и персонал в управлении.
28. Стимулирование инициативы подчинённых.
33. Лидерство и руководство.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВСТУПЛЕНИЕ | 3 |
| ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН СПЕЦКУРСА “ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ” | 3 |
| ПРОГРАММА СПЕЦКУРСА “ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ” | 6 |
| Тема 1. ИМИДЖ, ВЛАСТЬ, УСПЕХ | 20 |
| Тема 2. ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ: ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ, ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ | 35 |
| Тема 3. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО | 52 |
| Тема 4. “Я - САМ”. ВНЕШНЯЯ САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ | 60 |
| Тема 5. ЗНАНИЯ О ЧЕЛОВЕКЕ - ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 69 |
| Тема 6. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ | 82 |
| Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИЕЙ | 94 |
| Тема 8. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРЕДУПРЕЖДЕНИИ И РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ | 102 |
| Тема 9. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ | 114 |
| Тема 10. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ | 136 |
| Тема 11. ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ | 141 |
| ГЛОССАРИЙ | 151 |
| ТЕСТЫ | 164 |

КОВАЛЁВА ИРИНА АЛЕКСАНДРОВНА

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры педагогики факультета психологии
Харьковского национального университета
им. В.Н. Каразина

ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Ответственный за выпуск - Л.С. Нечепоренко

*Здано до набору 07.08.2001. Підписано до друку 16.08.2001.
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.*

Ум.друк.арк. 12,5. Ум.вид.арк. 15,0.

Зам. КП 08/2001. Наклад 300 прим.

Видавництво "КОНСТАНТА"

61145 м.Харків, вул.Космічна, 26, к.113.

Тел. (8-0572) 17-55-21, 30-36-88