

Интенсивная подготовка менеджера

Психологическая профпригодность менеджера
Сработанность трудового коллектива
Женский и мужской стили управления
Саморегуляция и язык жестов в деловом общении
Деловые игры и упражнения



Н. Н. Обозов

Интенсивная подготовка менеджера

Санкт-Петербург
«БХВ-Петербург»

2011

УДК 331.104+159.9
ББК 65.05.0.2+6.0.8.2+88.53
О-21

Обозов Н. Н.

О-21 Интенсивная подготовка менеджера. — СПб.:
БХВ-Петербург, 2011. — 240 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0672-4

Книга профессора Н. Н. Обозова — известного психолога и успешного предпринимателя — полезна менеджеру любого уровня. Руководителю организации она поможет выстроить грамотную кадровую политику, менеджеру среднего звена — приобрести навыки, которые будут способствовать его карьерному росту, студенту или абитуриенту — решить, годится ли он для руководящей работы, а психологу и кадровику даст возможность в новом свете увидеть таинство лидерства.

Для широкого круга читателей

УДК 331.104+159.9
ББК 65.05.0.2+6.0.8.2+88.53

Оглавление

Глава 1. ТАЙНАЯ И ЯВНАЯ ВЛАСТЬ	7
1. Власть мужчин и женщин	7
2. Доминирование и подчинение	12
3. Слухи, интриги и сплетни	15
4. Лидерство в прошлом и настоящем	21
5. Лидерство и руководство в организациях.....	31
6. Способности успешного менеджера	34
7. Лидеры и кризис.....	39
8. Типы лидеров	44
Глава 2. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО	51
1. Три теории лидерства	51
2. Типы руководства	52
3. Как подбирать менеджера	54
4. Совместимость и сработанность руководителей.....	55
5. Потребности и активность поведения	58
Тест для определения умения мотивировать сотрудников.....	67
6. Образ идеального менеджера.....	68
Тест «Я руководитель коллектива»	69
7. Менеджер-предприниматель.....	74
8. Оптимист или пессимист.....	76
Тест «Оптимист или пессимист»	76
Глава 3. МЕНЕДЖЕР И ГРУППА.....	81
1. Природа групповых задач в интенсивной подготовке менеджера	81
2. Связь между малыми группами	85
3. Разнородность групп.....	89
4. Роли и коммуникация в группе.....	92
5. Стиль руководства группой.....	98
6. Мотивация деятельности.....	102
7. Стиль общения в группе	104
8. Автономность группы.....	108

Глава 4. ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖЕРА	113
1. Язык тела	113
Личная зона и сигналы	113
Взгляд.....	116
Рукопожатие	118
Мимика	119
Жесты	120
2. Ошибки в оценке других людей	122
3. Внушение в группах.....	126
4. Саморегуляция состояний	131
5. Соперничество и сотрудничество.....	140
Тест К. Томаса «Двумерность конфликта».....	141
6. От неуверенности к уверенности	147
Тест «От неуверенности к уверенности».....	149
Глава 5. ИНТЕНСИВНАЯ ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРА	163
1. Общее понятие об интенсивном обучении	163
2. Стили поведения ведущего/тренера	166
3. Содержание программы «Интенсивная подготовка менеджера»	167
4. Пространство групп	170
5. Социально-психологический тренинг «Я здесь и сейчас».....	178
6. Социально-психологический тренинг «Кто я?»	181
7. Социально-психологический тренинг «Кто есть кто»	183
Личностный опросник Г. Айзенка.....	183
Тест на определение личности.....	194
Тест «Родитель — Взрослый — Дитя» (РВД)	199
Тест «Нарисуй человечка»	201
Тест «Чему мы отдаем предпочтение?».....	201
8. Социально-психологический тренинг «Искусство спора»	202
9. Социально-психологический тренинг «Язык жестов».....	209
10. Ролевая игра «Рукопожатие — визитка менеджера»	213
11. Ролевая игра «Имидж менеджера»	214
12. Деловая игра «Мозговой штурм»	216
13. Деловая игра «Жесткий или мягкий руководитель»	217
14. Системный кибертренинг	218
15. Медитация — способ восстановления «Я»	222
Заключение	227
Послесловие	229

Предисловие

В настоящее время понятие «менеджер» стало настолько привычным, что частично утратило свою смысловую окраску. Офис-менеджер, менеджер по продажам и топ-менеджер — все эти фигуры настолько различны, что менеджмент перестает ассоциироваться с управлением, хотя именно в этом и заключается исходный смысл этого слова. Другое дело, что одно управление требует от сотрудника повышенной ответственности, стрессоустойчивости, хорошо развитых коммуникативных навыков и даже харизматичности, а другое — самоорганизации, тайм-менеджмента более чем всего остального. Управление (другими и собой) на высоком уровне — неотъемлемая составляющая любого менеджмента. Менеджер должен взаимодействовать с любым коллективом и/или клиентами слаженно. И мы в этой книге рассмотрим с вами менеджера именно как лидера, связывающего нити общения с нитями управления.

В социальной психологии понятия «лидер» и «руководитель» различаются. Первое («лидер») связывается с неформальным (неофициальным) положением «звезды» в коллективе (популярность и влияние человека в системе межличностных отношений). Второе («руководитель») определяется через официальное признание профессиональных, в том числе организаторских, заслуг определенного человека.

Но не только в этом заключается специфика определений руководителя. В годы советской власти всеобъемлющая партийно-государственная монополия предъявляла к руководителям особые требования — наряду с идейной преданностью, исполнительность воли вышестоящих органов (партийных, государственных, репрессивных) являлась главным качеством руководителя.

Для лидера же исполнительность не стоит на первом месте. Лидер должен уметь вести за собой людей и брать ответственность на себя.

Ранее наука об управлении (менеджменте) была ориентирована на исследование жестких структур управления. Но при жесткой структуре управления был растерян экономический потенциал страны. И после 1991 года наиболее талантливая номенклатура сумела перестроиться и научиться управлять в новых условиях. Менее талантливая — растратила средства и оказалась в рядах противников «рынка».

В момент перехода от государственного управления к рыночному стал укореняться термин «менеджмент». Он менее понятен, чем термин «управление», и ассоциируется с успехом или неудачей в хозяйственной, финансовой, коммерческой деятельности.

Здесь актуально вспомнить о лидерах и руководителях. Лидер — профессионал в своем производственном деле — оказался менеджером, способным решать рыночные задачи. Они, конечно, более сложные, менее определенные, чем те, которые приходилось решать прежним руководителям.

Таким образом, оказалось, что термины «менеджмент» и «менеджер» хорошо «прижились» и вполне приемлемы для рыночной или, как говорят специалисты, нормальной экономики.

ГЛАВА 1

ТАЙНАЯ И ЯВНАЯ ВЛАСТЬ

1. Власть мужчин и женщин

Невзирая на то, что руководителей-женщин становится все больше, в российском обществе роли в топ-менеджменте распределяются далеко неравномерно в силу сложившейся культурной традиции. Стили руководства у женщин и мужчин различны, и в условиях экономической нестабильности, перестроек и кризисов выигрывает именно мужской стиль руководства. Стабильные же общества вполне уютно себя чувствуют под руководством женщин. Но и у того, и у другого стиля есть свои особенности — как достоинства, так и недостатки. Одним из распространенных недостатков мужского стиля является стремление к превосходству ради превосходства. К сожалению, этому стремлению порой приносятся слишком большие жертвы, что сказывается и на коллективе, и на качестве работ.

Некоторые мужчины, будучи в плохом настроении, могут бесцеремонно обращаться с обслуживающим персоналом, подчиненными или собственными женами. Чаще всего за их досадой и агрессией скрывается страх. Это связано с тем, что у деспотично ведущих себя мужчин в основе их надменности лежит та параллель, которую они проводят с историей своей жизни: при их воспитании родители слишком часто применяли принуждение и в результате излишне сковали их жизненными установками. Надежды таких людей на дружеское к ним отношение со стороны окружающих были разрушены еще в детстве, поэтому их кредо таково: «Ни раньше, ни теперь ко мне никто не был добр. Почему же я должен быть добрым по отношению к другим?»

Еще один аспект проявления мужского стремления к превосходству — удовольствие, с которым они любят поучать других.

Мужчина хвастает своим знакомством с известными людьми, объясняет суть явлений, всем хорошо известных, или рассказывает свои любимые версии, объясняющие когда-либо происходившие события. Причем, объясняя нечто близкое и понятное всем, он почему-то нередко обращается к тайным наукам. Последнее делается по причине страха, что на него не обратят внимания и не оценят по заслугам. Внимание же, проявляемое к нему, должно доказывать, что признают и его самого, и его знания, и понимание им всего на свете.

Мужчины доминируют в разговорах, на собраниях, конференциях. По крайней мере, они демонстрируют этим свои притязания на доминирование. Подчас бывает забавно выявлять среди людей таких мужчин, которые претендуют на руководство, главенство и непогрешимость. И по-настоящему интересно наблюдать, как такие самозванные «лидеры» сталкиваются друг с другом в одной группе. Почти всегда их высказывания направлены на критику действий других или сокрытие собственного невежества для того, чтобы доминировать и вместе с тем нравиться.

Исключительно редко эти люди могут сопоставить различные точки зрения; без чувства зависти признать чужое предложение лучшим, чем свое собственное; по-настоящему поддержать чью-то идеи или согласиться, что собственное решение проблемы нуждается в доработке; а совершить самый «дурной» мужской пропуск — попросить о помощи, объясняя это своей некомпетентностью в какой-либо области или ограниченностью своих возможностей — они могут только в самом крайнем случае.

Может показаться парадоксальным, что мужчина, проявляющий в своем поведении претензии на доминирование, чувствует внутреннюю робость и нерешительность. Здесь речь идет о совершенно нормальных мужчинах — остроумных, энергичных, интеллигентных, обаятельных и мужественных. Но рядом с женщинами проявляются все их трудности. Тем не менее многие из них, чтобы «не потерять свое лицо», прямо не говорят женам о своем страстном желании найти их поддержку и защиту. Поддержкой для мужчины является даже вопрос жены о прошедшем дне. Это дает ему уверенность в том, что о нем кто-то заботится. А для этого бывает достаточно незначительного жеста. Мужчина чув-

ствует поддержку, даже когда он на кухне заглядывает через плечо своей жены и видит, что сейчас она готовит для него. Он чувствует поддержку, если замечает, что дети его ведут себя тише, когда он приходит с работы домой. Некоторые женщины не догадываются, какую ценность представляют для мужчины подобные ритуальные мелочи.

У мужчины существуют тысячи причин бояться своих слабостей. Например, он считает слабостью, если моет посуду и за этим занятием его застает кто-то из знакомых, или, если он не может сдерживать слез, смотря волнующую передачу по телевизору. Для мужчины слабость — это позор, которого следует всячески избегать или, в крайнем случае, не предавать огласке. Ради этого он способен сказать неправду или сочинить какую-либо легенду о своей исключительной занятости работой. Действия мужчины, направленные на сокрытие от окружающих своих слабостей и страхов, нередко выглядят карикатурными.

Во многих случаях мужчины черпают ощущение своей силы, опираясь на стадное чувство, т. е. находясь в кругу себе подобных. Статистика говорит о том, что 80% мужчин теряют самообладание, попадая в компанию, состоящую только из малознакомых женщин. Как правило, в таких случаях они редко находят оптимальный выход из создавшегося положения. От его силы и независимости не остается и следа. Часть мужчин мучительно переносят такие ситуации.

Но не только мужчины-управленцы обладают порой непростым характером. Во все времена существовал тип «женщины с характером». Вот обобщенный портрет такой женщины. У нее высокий открытый лоб, вытянутое лицо с выступающими челюстями, сжатые губы, пронзительный, преисполненный решимости взгляд, мускулы лица и рук напряжены. Лицо строгое. Нередко отсутствует чувство юмора. При желании она умело контролирует проявление своих чувств. Ее отличают самовлюбленность, часто — неуравновешенность, здоровое тщеславие, стремление к совершенству, весьма сильное желание доминировать над другими. Обычно «женщина с характером» старается держаться на расстоянии от тех, с кем работает. В некоторых случаях ее можно распознать по почерку: вертикальное написание букв с наклоном

влево свидетельствует о совершенном владении своими чувствами; заостренное написание — об агрессивности; растянутые окончания букв — о раздражительности; четкая подпись говорит о господстве разума над чувствами и о том, что желание доминировать весьма сильно.

На работе «женщина с характером» одновременно придирчива и деятельна, взбалмошна и рассудительна, может быть силой созидательной и разрушительной. И очень часто такие женщины кажутся незаменимыми.

В наши дни «женщина с характером» нередко является руководителем фирмы, «боссом», где преобладающая часть сотрудников — мужчины. Женщина-босс должна знать некоторые психологические особенности своего положения. Известно, что 2/3 мужчин достаточно трудно переносят ситуации, когда они находятся в подчинении у женщины. Некоторых из них просто преследуют кошмары, где ими управляет «железная леди». И это неслучайно, ведь патриархальная культура предусматривает воспитание мужчин таким образом, что они все время должны выступать против кого-то или чего-то. Любые предложения довериться женщине, выставить свою душу перед ней напоказ, а тем более позволить ей руководить собой, решительно ими отвергаются.

Некоторые мужчины, даже когда они этого явно не хотят, ведут непрерывную борьбу с зависимостью из-за уже ставшего маниакальным стремления к доминированию, т. е. к власти. В современном мире именно мужчины, а не женщины сильнее подвержены этой стороне деформации личности. Впечатлительные, чувствительные, поддающиеся внушению, отстраненные от действительности и нередко живущие в воображаемом мире, они стремятся к главной цели мужского бытия — слыть самыми великими, самыми умными в том пространстве, которое можно охватить своим взглядом, пользоваться властью вместо того, чтобы сотрудничать.

Как утверждает известный психоаналитик Альфред Адлер, основу влечения к власти составляют чувство собственной неполноценности и ощущение собственной заурядности. Комплекс не-

полноценности провоцирует искусственное самовозвеличивание человеческой личности.

Если у мужчины нет реальной возможности над кем-то властвовать, для этой цели у него остается жена. Он постоянно сравнивает себя с ней. Когда она добивается большего, чем он, успеха, он стремится превзойти ее всеми средствами, в том числе унижением и подавлением. Поэтому мужчина так болезненно реагирует, когда кто-нибудь отдает предпочтение его подруге, а не ему, и поддерживает ее в суровой борьбе с его комплексом. В подобных ситуациях у мужчины может возникнуть истерически обостренное восприятие себя и окружающих, патологическая осторожность. Он теряет свою естественность и приобретает неуверенность в себе. Повышенная активность, высокомерие, завистливость и агрессивность в сочетании с внешней покорностью призваны восстановить его власть.

Жизнь такого мужчины полна непрерывного беспокойства, поскольку он постоянно проверяет, не утратил ли своей власти. Пребывая в состоянии хронической обиды, он всюду находит повод побороться за власть. Особенно типично поведение такого мужчины при сдаче экзамена. Поскольку здесь возникает реальная опасность подчинения, мужчина принимает «оборонительную позицию», возбуждая в себе агрессивность и вкус к спорам.

Сегодняшняя жизнь — сплошной экзамен, и это не проходит бесследно для мужского организма. Чем больше напряжение, тем чаще возникают боли в спине, нарушения слуха, головные боли, проблемы с сердцем. Поводом для эмоционального срыва или болезни могут стать важная деловая встреча и переговоры с авторитетным лицом, где предполагается чье-то доминирование.

В натуре женщины, тысячелетиями находящейся в подчиненном положении, нет характерного для мужчин комплекса неполноценности от сознания отсутствия своей власти над окружением. Женщины, в противоположность мужчинам, не склонны сильно подчеркивать свои достижения, даже если они занимают главенствующее положение в коллективе. Более того, для них характерно состояние некой вины при удавшихся попытках достижения успеха в своей деятельности.

С приходом новых условий работы многим людям из руководящего состава предприятий бывшего Союза по разным причинам пришлось покинуть свои «насиженные кресла». Причем более достойно это сделали женщины, а не мужчины. Многие женщины-руководители сразу же нашли себе работу ниже рангом и трудились в надежде на лучшее. Они оказались более адаптивны в новых условиях именно потому, что безболезненно пошли на понижение, однако вывод предприятия из стагнации был бы для многих из них слишком тяжелой ношей.

Надо отметить, что управление как устойчивая система, порядок и организация процесса больше по плечу женщинам, но если необходимы творчество и здоровый авантюризм, смелость и новаторство, то предпочтение на стороне мужчин, хотя и те черты сегодня все больше размываются. С каждым годом гендерные роли в управлении все больше сближаются, и уже нельзя совершенно определенно сказать, кто через 10–20 лет будет лучше справляться с управленческой деятельностью, требующей особой ответственности и скорости реакций.

2. Доминирование и подчинение

Распознать сильные качества человеческой природы не всегда просто. Уверенность в себе, внутренняя уравновешенность, способность убеждать в споре или наличие силы воли обычно не находят прямого отражения во внешности человека. Нередко сила проявляет себя в определенных особенностях мимики человека, в манере говорить и держаться, в некоторых его поступках. И все же проблема распознавания в человеке его силы или слабости, качеств, характеризующих его как доминирующего или подчиняющегося, достаточно сложна. Каждый из нас, казалось бы, сравнительно легко распознает чувство уверенности в человеке, который буквально излучает силу. Мы сразу видим в таком человеке личность с сильным характером, хотя и бывает трудно понять, на каком основании мы это делаем. Можно лишь утверждать, что это обусловлено нашим личным опытом и нашей интуицией.

Наиболее простым и надежным способом оценки личностных качеств человека является распознавание его подчиненности, т. е. качества, противоположного силе. «Сильный» человек редко ведет себя как подчиненный.

Жесты, означающие подчиненность, как правило, узнаются намного легче, чем жесты доминирования. Мы всегда воспринимаем их безошибочно, хотя и не всегда осознанно. Жесты подчинения выражаются наклоненной вперед головой, а также посредством легких кивков, дружелюбной улыбки, обычно не обнажающей зубы, или значительным наклоном вперед туловища, что уменьшает человека в размерах. Подчинение может проявляться и в такой манере говорить, когда каждое собственное высказывание дается как бы в вопросительной форме. Это лишь самые общие признаки подчиненности. Они могут сильно варьировать.

Мужчины, считающие себя сильным полом, всегда ожидают от женщин жестов, выражающих подчинение. Эти жесты во многих отношениях определяют уровень и качество общения между мужчиной и женщиной. Так, беседа между мужчиной и женщиной, протекающая даже совсем недолго, обычно сопровождается жестами, выражающими подчиненность со стороны женщины. Наблюдающему со стороны может показаться, что эти жесты служат для успокоения или смягчения, либо вообще остаются незамеченными, однако мужчина на них все же реагирует. Чем либеральнее нравы и образ мышления в обществе и чем слабее выражены мужские претензии, тем незаметнее эти сигналы, передаваемые телом. Но их никогда не перестают посылать женщины и воспринимать мужчины. Это действующая во все времена сигнальная система, демонстрирующая мужское доминирование, и искусственно научиться таким жестам достаточно сложно. В то же время жесты, демонстрирующие превосходство, как и другие жесты, которые должны выражать силу, могут быть лишь имитацией. Мужчины способны освоить их в результате регулярных упражнений.

Если мужчина знакомится с женщиной, и она не обнаруживает никаких признаков подчинения ему, то, скорее всего, он не будет продолжать знакомство с ней. Дело в том, что в мужчинах гене-

тически заложена программа, согласно которой они ориентируются на установление длительных отношений только с теми женщинами, у которых сигналы подчиненности (пусть даже очень слабые) подтверждаются любыми сколь угодно незначительными жестами. Этот аспект очень важен для нормальных взаимоотношений полов: если мужчина не получает каких-либо сигналов подчинения, то он подсознательно относит такую женщину к разряду «сильных». А перед «сильной» женщиной мужчина, как правило, испытывает заметный страх. Именно на этой основе часто и формируется кризис во взаимоотношениях между мужчиной и женщиной. В цивилизованном обществе количество женщин, не подающих мужчинам сигналов подчиненности, неизменно растет.

Жесты и позы доминирования и подчинения используются опытными бизнесменами для упрочения своих позиций во время деловых бесед и на переговорах. Для повышения делового статуса изменяют форму кресла — увеличивают его размеры, удлиняют ножки. Так, кресло преуспевающего бизнесмена чаще всего имеет высокую, обтянутую кожей спинку, а стулья посетителей — низкую. При этом посетителей располагают за большим столом напротив, тем самым существенно снижая статус последних.

Крутящиеся стулья, в отличие от стульев на устойчивых ножках, предоставляют человеку свободу передвижения в тот момент, когда на него оказывают давление. На создание психологического климата при общении существенно влияет не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию атмосферы соперничества между людьми, равными по положению. Здесь отношения сотрудничества скорее устанавливаются с тем человеком, который сидит рядом за столом; причем от человека, сидящего справа, будет исходить больше внимания, чем от того, кто сидит слева. Наибольшее сопротивление оказывает тот, кто сидит прямо напротив.

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, и за ним лучше всего проводить беседы людям с одинаковым социальным статусом. Когда приходится вести беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчивый, а

другой, наоборот, молчаливый, желательно расположиться за круглым столом.

Желание завоевать при общении главенствующее положение выражается в манере рукопожатия. Если один из партнеров твердо схватывает руку собеседника и поворачивает ее так, что его рука оказывается над рукой собеседника, то он пытается добиться доминирования. Если же он поворачивает свою руку вниз, а тем более протягивает ее ладонью вверх, то этим он демонстрирует желание принять роль подчиненного.

3. Слухи, интриги и сплетни

Формирование и распространение *слухов* является непременным атрибутом любого общества. Даже наличие эффективных средств массовой информации не влияет на желание людей доверять слухам. При так называемом социалистическом строе вера публичному слову была огромной. Сейчас с экранов телевизоров и по радио все якобы пытаются говорить правду, хотя это «личная правда». Поэтому слухи и распространяются в больших масштабах. Слух представляет собой импровизированную информацию, которая является результатом процесса коллективного обсуждения. Слух — это не только информация, но и определенная интерпретация события и комментарии к нему.

Слухи нередко приходят к нам не от посторонних людей, а от близких, которым, казалось бы, незачем нас обманывать. Парадоксально, но факт: хотя люди и понимают, что имеют дело со слухами, они обычно не препятствуют их дальнейшему распространению.

Признание слуха, вера в него — результат сомнений человека. Люди верят слухам потому, что последние, с одной стороны, нередко бывают справедливыми, а с другой, — несут информацию, которую трудно проверить. Слух рождает «другую», заманчивую, правду. Часто он бывает связан с возникновением и распространением в обществе информации, которая не подтверждена публично официальными источниками, но в то же время и не опровергнута ими. Слухи имеют тенденцию опережать официальную

версию события. Более того, разглашая секреты, высказывая гипотезы, они вынуждают властные органы говорить о том, о чем в иных условиях они пожелали бы умолчать.

Слух порой предлагает людям ту информацию, которая может оказаться для них недоступной, а потому людей привлекают слухи, и они стараются побыстрее распространить их среди своих близких и знакомых. Слухи отлично мобилизуют мыслительный аппарат. Люди стараются воссоздать интересующее их событие, опираясь на разрозненные факты, которые им удалось узнать, а также извлечь из своего подсознания сведения, имеющие какое-то отношение к данному событию. Чем больше разнообразных реальных фактов скапливается в их распоряжении, тем ближе к действительности оказывается интерпретация события, и наоборот.

Люди, говоря о событии, часто утверждают, что были его непосредственными свидетелями, хотя на самом деле это неправда. Причем эти ложные свидетельства они дают в полной уверенности, что оно правдиво, и совершенно чистосердечно описывают ситуацию. Психологи и криминалисты знают, что даже если показания нескольких людей совпадают, то это отнюдь не означает, что они достоверные. Это связано с тем, что люди в состоянии страха или стресса подчиняются одинаковым стереотипам мышления.

Есть особая категория «страшных» слухов, которые существуют десятилетиями, и даже в разных странах. Эти «страшные» слухи актуализируются рассказчиками, причем каждый из них «слышал эту историю» из чужих уст. Даже после проведения соответствующих экспертиз, научно опровергающих подобные слухи, им часто продолжают доверять больше, чем свидетельствам специалистов.

Часто используемая в подобных случаях русская поговорка «Нет дыма без огня» нередко вводит в заблуждение. Она объективна только в том случае, если «огнем» называть страсть и воображение людей, добровольно распространяющих слухи. В реальной жизни ориентирование людей на эту пословицу служит хорошей почвой для манипуляции. Отсюда известное правило — «Лги, клеветщи, всегда что-то останется». Мы воспринимаем слух, если

он исходит от тех людей, которые по тем или иным причинам знают больше нас. Доверие к слухам неизмеримо возрастает, если они сообщаются человеком, мнением которого мы дорожим.

По мере того как слух распространяется, он становится все более убедительным. Если многие люди независимо друг от друга говорят одно и то же, это вызывает у окружающих желание присоединиться к их мнению. Такова хорошо известная черта человеческой психики, генетически обусловленная стадным инстинктом, существовавшим еще в первобытном обществе¹.

Слух возникает чаще всего в том случае, если он отвечает какой-то общественной потребности, чьим-то желаниям, скрытым тревогам. Политическая жизнь в особенности, как мы уже постоянно наблюдаем, не может существовать без слухов. Здесь слух — средство передачи скрываемой от общественности информации. Самые распространенные, извечные политические слухи — это слухи, касающиеся заговоров, государственных переворотов, состояния здоровья главы государства. Все сталкивались со слухами о тайной власти, о секретном обществе, которое якобы в действительности управляет жизнью каждой страны. Подобные слухи любят те, кто представляет себе политическую жизнь в виде театра кукол, когда за кулисами сцены обычно скрываются тайные общества, органы разведки, государственной безопасности, мафиозные структуры и т. п. Люди всегда считают, что ими манипулируют те, кто стоит «наверху». Причем так было и есть всегда и у всех народов.

Между тем к слухам следует относиться как к кратковременным заблуждениям. Они всегда существовали и будут существовать параллельно с радио, телевидением, прессой и служат дополнительными средствами информации, необходимыми обществу. Слухи — это своеобразное средство «выпускания пара»: они необходимы для снятия напряжения в социуме.

Большинство людей всю свою сознательную жизнь уверены, что им говорят «не всё». Такие люди есть всегда, и не только там, где их уверенность имеет определенные основания. Люди в своем

¹ Обозов Н. Н. Психология внушения и конформности. СПб.: АППиМ, 1997.

воображении и домыслах идут дальше того, что им достоверно известно. Слухи нередко бывают орудием власти, потому что их можно использовать сознательно с определенной целью. Однако чаще слухи являются орудием в руках оппозиции, орудием сопротивления власти.

Людям присуще свойство скрывать плохое и возвеличивать хорошее. Но при этом люди знают, что плохое существует во всем и в каждом. Отсюда и слухи, как признак того, что люди верят не всему, сообщаемому им.

Общество должно бороться со слухами, но в определенном смысле, понимая, что вообще без слухов оно существовать не может. Немного слухов — хорошо, а слишком много — плохо. Это тревожный симптом, дурной признак, который означает сознательную дезинформацию и утаивание правды от народа.

Слухи — это симптом, а не причина. Лучший способ остановить их — говорить о них. Когда они замалчиваются, то кажутся более правдоподобными. Гласность — верный путь устранения большинства возникающих слухов.

Пусковым механизмом злонамеренных и клеветнических слухов часто служат *интриги*. Интрига — это преднамеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или отдельную личность совершать определенные поступки и этим наносит им ущерб. Интриган руководствуется только личной выгодой: от причиняемых им другим людям бед и неприятностей он получает моральное удовлетворение, материальную поддержку, испытывает радость.

Интриги чаще всего тщательно продумываются и планируются, они имеют свою сюжетную линию. Самый любимый инструмент из «джентльменского» набора мастера интриги — распространение слухов и сплетен посредством анонимных писем или звонков. Интриги иногда провоцируются и самими руководителями: таким путем они хотят добиться выгоды и удовлетворяют свою жажду властвовать над ситуацией. Интриганы плетут свои сети очень тонко и скрытно. Особенно изощряются они, когда прибегают к распространению сплетен. Очень часто для таких целей используется недостаток информации. Поэтому опытный руко-

водитель должен обладать тонкой интуицией и контролировать количество поступающей информации так, чтобы не было ее переизбытка или, что более опасно, дефицита. Особенно необходимо это учитывать, когда затрагиваются коренные интересы людей — при изменениях в финансовой сфере или в руководстве, при должностных перемещениях. Слухи, сплетни и досужие вымыслы получают обильную пищу при подозрениях в неслужебных связях или в использовании служебного положения в личных целях. Пышно расцветают интриги и сплетни в среде незагруженных работой сотрудников.

Сегодня уместно говорить о том, что интриги получили более широкое распространение, войдя в ранг особого мастерства, умения. Интрига — это корень такого понятия как «черный пиар». Хотя оптимисты даже в черном пиаре находят проблеск блага для его мишени, т. к., по их мнению, «черный пиар — тоже пиар». Однако с этим согласятся далеко не все. Даже само понятие черного пиара вызывает немало сомнений. Если пиар — это достижение гармонии с внешним окружением благодаря информированию, то какая может быть гармония в манипулировании людьми ради собственного блага в ущерб их интересам?

Для нивелирования таких негативных явлений в коллективе иногда бывает полезно преднамеренно дать людям возможность «эмоциональной разрядки». Когда чувства, особенно отрицательные, загоняются в сферу подсознания, их воздействие становится очень трудно контролируемым. Бывает достаточно малейшей искры в конфликтной ситуации для того, чтобы отрицательные эмоции бесконтрольно выплеснулись из глубины подсознания. При открытом же выражении людьми своих мыслей и чувств эмоциональное напряжение заметно снижается.

От стрессов люди лечатся по-разному: водкой, уколами, длинными отпусками. В то же время существует простое, дешевое и весьма надежное средство. Несколько минут *сплетен* в обеденный перерыв способны поднять настроение и успокоить самого нервного человека. Если за чашкой кофе обсуждать с двумя приятельницами третью, то очень возможно, что вы говорите чистую правду. И такие разговоры полезны в том смысле, что позволяют вам дать себе нервную разрядку. Если, к примеру, сказать о со-

труднице «Как она меня раздражает!», — очень возможно, что это раздражение скоро уйдет.

Существует оптимальный уровень сплетен, который можно расценивать как критерий здоровья коллектива. Если сплетен почти нет, это значит, что люди потеряли интерес друг к другу. Если же сплетен слишком много, значит, люди забивают себе голову всякими пустяками, глупостями, которые не имеют к ним никакого отношения. А это означает, что они могут это позволить себе это делать.

Одна из важных функций сплетен состоит в том, что они служат своеобразным показателем моральных и светских правил, регулирующих жизнь данного общества в настоящее время.

Принято считать, что сплетничают в основном женщины. В действительности это не совсем так. Мужчины сплетничают не намного меньше, только сферы их интересов несколько другие, чем у женщин: кто сколько вчера выпил, что кому сказал начальник и т. п.

Слухи и сплетни делятся на желаемые и пугающие. Например, слух о том, что ваш коллега собирается увольняться, и вас повысят по службе, — желаемый. А вот разговоры о грядущих переворотах и кризисах — это чаще всего пугающие слухи.

Стоит добавить, что в информационных потоках надо разбираться, а не тонуть: соблазн увязнуть в «мутной воде», прельстившись ложными надеждами, или затравленно следить за полумаеками всегда достаточно высок. Непроверенная информация чаще подхватывается эмоциональными натурами (необязательно только женщинами), и именно несвоевременное выражение эмоций часто дает манипуляторам возможности лоббировать свои интересы перед руководством или конкурентами. Слухи, сплетни и интриги — то, без чего не будет существовать ни один коллектив, и сами по себе они не могут повлиять на стратегические цели компании. Но то, насколько работник, а тем более — руководитель, открыт для их восприятия, как он на них реагирует, оказывает самое сильное влияние на ситуацию и окружение. К сожалению, «много шума из ничего» — нередкое явление.

4. Лидерство в прошлом и настоящем

Проблема руководства для любой нации определяется человеческой природой, общественным устройством, состоянием государственности и организованности. В IV веке до н. э. Аристотель в своем классическом труде «Политика» назвал человека «политическим животным». Можно также назвать его «животным общественным», заботящимся о представителях собственного вида. Формы человеческих объединений разнообразны: дружба, производственные нужды, фирмы, клубы, церкви, секты, братства; объединяются иногда люди и в преступных, и в военных целях. Многие из этих добровольных объединений вызваны проявлениями лучших сторон человеческой натуры. Цели, идеалы, стремления, социальные интересы и связь с обществом образуют тот «клей», который удерживает людей вместе.

Однако человек эгоистичен. Его частные интересы успешно конкурируют с социальными потребностями. Поэтому не всегда следствия объединения людей оказываются благотворительными с точки зрения процветания и счастья для общества в целом.

Добровольное подчинение руководству в обществе определяется единством интересов, и взаимодействие между отдельными группами представляет собой важнейший фактор изменения обычаев и социального прогресса. Если бы все люди отдавали абсолютное предпочтение процветанию общества, в правительстве не было бы надобности. Можно было бы принять тезис Генри Торо, гласящий: «Лучше всего то правительство, которое меньше всего управляет; более того, наилучшее правительство не управляет вовсе». Эта мысль из эссе Торо «Гражданское неповиновение» оказала чрезвычайное влияние на Махатму Ганди и его борьбу за независимость Индии через непротравление злу насилем.

Нежелательные последствия деятельности некоторых объединений приводят к конфликтам, из-за которых становится необходимым возникновение более крупного общественного образования-государства. Организация управления в демократическом и плюралистическом обществе является одной из основных задач лидера. Проблема решается легче в случае единоличной власти. Но в

свободном обществе обычной практикой являются бесконечные компромиссы. В критический момент американской истории Бенджамин Франклин, ученый и философ, старый и прикованный к постели, сказал: «Когда вы собираете много людей, чтобы воспользоваться их объединенной мудростью, вы неизбежно собираете вместе все их предрассудки, страсти, ошибки, их местные интересы и их эгоизм. Поэтому я согласен на данную конституцию, поскольку не ожидаю лучшей и не уверен, что лучшая возможна. Свое мнение о содержащихся в ней ошибках я приношу в жертву общественному благополучию».

По словам Аристотеля, те, «кто не нуждается в правительстве, — или звери, или боги». Предполагалось, что преданность богов общему благу так велика, что управление ими было бы излишним; звери же, не будучи разумными, не увидели бы надобности в организации.

Один из критериев, по которым любой лидер может оценивать себя, основан на христианском положении: «Кто хочет между вами быть большим, да будет вам слугою; и кто хочет между вами быть первым, да будет вам рабом» (от Матфея 20:26–27). С практической точки зрения данное положение не было должным образом оценено ни в древнем, ни в современном обществе. Причина этого лежит в вечном конфликте между тем, что правильно, с философской, этической точки зрения, и тем, что стратегически и политически выгодно для данной страны (любой). Трудность объединения этих двух принципов решения внутренних государственных и интернациональных проблем заключается в том, что лица, облеченные властью, обязаны принимать стратегические решения в национальных интересах, без учета этических оценок или последствий. Философы не становятся королями, а короли не бывают философами. Человечество выиграло бы, если бы эти два принципа взаимодействовали более тесно. К сожалению, великие лидеры в качестве слуг народа не всегда находят признание, а диктаторы не всегда осуждаются. Лидеры возникающих демократических государств часто подвергаются критике со стороны граждан своей страны, даже если принимаемые ими решения социально и логически оправданны. Ни один лидер еще никогда не смог угодить всем. Иногда кажется, что непри-

ятие является ценой бессмертия. Так, Авраам Линкольн был убит за то, что спас Союз и превратил Соединенные Штаты в единую нацию.

Когда великий законодатель Солон закончил свою Конституцию, которая дала демократическое правление Афинам, он написал поэму, отражающую его представление о справедливости:

Народ созвал я, слова дав ему залог;
Скажите ж, в чем нарушил это слово я?
Свидетельницей будет пред судом времен
Из всех богинь Олимпа величайшая,
Святая наша мать, черная Земля:
Расставленных повсюду крепостных камней
С нее я снял обузу, возвратил рабу
Свободу. Многих я сынов ее вернул
В Афины, в их отчизну богоданную,
Что на чужбину были проданы: одни —
Законно, а другие — силою господ.
Вернул и тех, что в страхе бросились бежать
И уж забыли речи звук аттической
В скитаньях долгих; тех же, что внутри страны
Влачили иго рабства недостойного,
Господ надменных прихоти покорствуя,
Свободой снова одарил я. Вот чего
Достиг я, силу с правдой сочетаю, и все,
Что обещал, свершил я. Я сравнил затем
Перед лицом закона добрых и худых
Тех и других заветам Правды подчинив.

Перевод Ф. Ф. Зелинского¹

Нападки на творение Солона были столь велики, что он дал клятву покинуть свою страну и не возвращаться десять лет. Эту клятву он сдержал. Будучи знатоком международной торговли, Солон не встретил проблем на чужбине. Примерно 636 лет спустя один из самых жестоких римских императоров Гай Юлий Цезарь утверждал, что он вправе сделать что угодно с любым человеком и что римлян слишком много: «Я хотел бы, чтобы римский народ имел одну шею».

¹ <http://lib.rus.ec>

Критика на Солона обрушилась потому, что группы, чьи интересы он ущемлял, имели полную свободу критиковать его. Это должны учитывать все лидеры.

Лидерство отражает общественную модель. Сейчас все больше ценится креативность, эмоциональный интеллект в руководстве, и все меньше — диктаторский стиль, авторитарность. Про различия мужского и женского стиля руководства раньше задумывались мало, однако теперь поиск и синтез наиболее продуктивных черт разных стилей актуальны как никогда.

Например, канадский специалист С. Гох, изучая восприятие студентами разных полов стиля сотрудничества в работе, предпочтений в выборе карьеры, стремлений к руководящим должностям и удовлетворения от настоящей или прежней работы, пришел к выводу, что женщины оценивают себя как менее напористых в рабочих ситуациях. Они чаще ставят на первое место, по сравнению с продвижением по службе и карьерой, семейную жизнь и считают начальников-мужчин менее склонными обучать их, чем коллег-мужчин¹.

Автократический стиль руководства остается актуальной темой, но уже в противопоставлении демократическому стилю. А. Игли и Б. Джонсон приводили данные в пользу как наличия, так и отсутствия различий между полами по этому признаку. Так, по их мнению, женщины обнаруживают тенденцию к более демократическому стилю руководства, включающему собственное участие в работе, и меньшие проявления властности, в то время как мужчины в большей мере склонны к директивному стилю².

Профессор университета Южной Индианы А. Стетам описывала женщин, как в большей мере ориентированных на межличностные контакты и подчеркивающих свою озабоченность делами подчиненных. Тем не менее женщины-лидеры при этом так же

¹ Goh, S. C. Sex differences in perceptions of interpersonal work style, career emphasis, supervisory mentoring behavior, and job satisfaction // *Sex Roles*, 1991, № 24(11/12). P. 701–710.

² Eagly, A. H., Johnson, B. T. Gender and leadership style: A meta-analysis // *Psychol. Bull.*, 1990, v. 108, № 2. P. 233–256.

устремлены к достижению результата, как и мужчины¹. Стетам обнаружила также, что мужчины, в отличие от женщин, ориентировавшихся на межличностные отношения для достижения цели, имеют тенденцию уделять особое внимание своему имиджу в компании: они подчеркивают важность своей работы для фирмы и общества в целом, а также свой контроль над важнейшими ресурсами. Мужчины, проявив инициативу, как правило, отходят в сторону, а женщины остаются участниками деятельности и получают удовольствие от совместной деятельности с подчиненными. По мнению мужчин, хорошее руководство должно включать некоторое отстранение от деятельности подчиненных.

Объединение наиболее действенных элементов стилей руководства, свойственных обоим полам, в единый стиль, — наиболее ожидаемая тенденция современного менеджмента. Но гармония должна достигаться в балансе, а не в нивелировании половых различий. Так называемый гуманный стиль руководства должен сочетать в себе рациональность, креативность и эмоциональный интеллект без агрессивности и диктата. Ни на одной ступени иерархии в компании не должно позволяться агрессивное поведение, а проявления открытого агрессивного поведения должны наказываться понижением в должности.

Будущее не похоже на прошлое, поэтому ориентироваться в том, какие черты будут наиболее востребованы в грядущие десятилетия, довольно сложно, но вполне вероятно, что стиль лидерства станет более «женским» по сравнению с тем, как это было в XX столетии.

Ясно, что корпорациям, стремящимся к успеху, в будущем понадобится структурная перестройка. Организационная структура корпораций, общепринятая в настоящее время и отличающаяся высокой степенью авторитаризма в управлении, центрированностью власти, едва ли окажется эффективной в современной экономике. Такая структура не отличается гибкостью и быстротой реакции на происходящие перемены. Устойчивый успех в буду-

¹ Statham, A. The gender model revisited: Differences in the management style of men and women // *Sex Roles*, 1987, № 16 (7/8). P. 409–429.

щем зависит от готовности включиться в мировой процесс, от гибкости. По мере развития технологий будут меняться и правила игры. Действовать в соответствии с событиями уже недостаточно, — лидер должен уметь их предвидеть. Он должен предугадывать изменения и видеть связанные с ними новые возможности. Поэтому прогнозирование непременно будет стоять во главе угла.

Как готовить лидеров? Большинство существующих сегодня программ подготовки все-таки малоэффективны. Возможно, ключ к разрешению проблемы находится в развитии способности к инициативному принятию решений и умении действовать в соответствии с ними.

Принятие решений в организациях — сложная и трудная задача уже сейчас, а в будущем она станет еще сложнее и труднее. В былые времена немногочисленные руководители могли удерживать в памяти всю необходимую информацию. Современный уровень развития экономики этого уже не позволяет. Сегодня организационные структуры многомерны, они используют компьютерные системы для сбора и хранения информации. Те лидеры, которые будут обладать *способностью быстро принимать решения*, мгновенно находить и использовать информацию, будут иметь больше шансов на успех.

Еще в 1985 году Р. Клауз писал, что американский бизнес пересек свой Рубикон (апогей). Реализация существующей возможности часто сопряжена с риском. Представляется, что этот тезис тесно связан с понятием «лидерство» и составляет основу успеха в бизнесе. В самом деле, чтобы добиться успеха, руководители должны обладать способностью использовать «подворачивающиеся» возможности. Обычно в тот момент, когда решение должно быть принято, не все основания для его принятия уже известны. Это значит, что руководитель предприятия должен пойти на риск: ведь решение нужно принять при неполной информации. Риск в том и состоит, что решение может быть как удачным, так и неблагоприятным для фирмы.

Что может сделать руководитель в условиях нашей экономики, чтобы риск был оправдан, и шансов на удачное решение было

больше, чем шансов на проигрыш? Ему нужно сконцентрировать внимание на следующих сторонах дела:

- ❑ образование и подготовка, как себя самого, так и персонала;
- ❑ способность понимать других людей и умение сотрудничать с ними;
- ❑ понимание целей предприятия и методов их достижения;
- ❑ готовность приспосабливаться к переменам, принимать непопулярные решения;
- ❑ использование оценочных критериев, которые давали бы возможность извлекать уроки из имеющегося опыта.

Нобелевский лауреат Г. Саймон, задавшись вопросом о том, как принимаются решения в организациях, провел анализ и подверг критике общепринятый тезис, что менеджеры руководствуются полной рациональностью¹. Предположение, что менеджер способен все просчитать и не просчитаться — иллюзия. Саймон указал, что менеджер учитывает не только прибыль — долговременную или кратковременную, но и психический доход, связанный с его творческими способностями и социальными потребностями. Увеличение дохода может и не быть целью предпринимателя. Кроме того, ситуация на рынке бывает довольно непредсказуема, в чем мы сами могли убедиться в последние годы. Теория ограниченной рациональности оказалась весьма убедительной, но это не значит, что мы не стремимся минимизировать свою ограниченность.

Профессиональная подготовка — одно из важнейших условий принятия правильного решения. Руководитель должен представлять, когда риск оправдан, когда — нет, и какова степень риска. Как в песне: «Нужно знать, когда играть, а когда — пасовать». Лидер должен не только сам расти профессионально, но и способствовать росту своих сотрудников.

Другим важным элементом обоснованного принятия рискованных решений является понимание других людей и умение дости-

¹ Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Теория фирмы. М., 2000. С. 54–72.

гать с ними сотрудничества, особенно с теми, с кем приходится работать. Также непеременные качества лидера — честность и умение создать атмосферу доверия. Руководитель всегда должен говорить правду, даже тогда, когда это неприятно ему или окружающим. Для достижения сотрудничества это настолько важно, что без честности все остальное теряет смысл.

Американский политолог Дж. Марч писал, что организация «представляет собой скопление выборов, ищущих проблемы; идей и чувств, ищущих ситуации, где они могут быть выражены; решений, ищущих вопросы, на которые они могут быть ответом; и людей, которые принимают решения, ищущих работу»¹. По его словам, на наши решения в организационных делах влияют не только ограничения, связанные с интеллектом, но и беспорядочные предпочтения — изменчивые и непредсказуемые. Он также указывает на склонность искать компромиссы в конфликтных ситуациях и избегать неопределенности, т. к. она является для менеджера дополнительным стрессом. Многие соперничают друг с другом за право принять решение, но, сделав это, порой вообще не проявляют интереса к начатому делу.

Руководитель должен действовать последовательно и предсказуемо. Казалось бы, какое отношение это имеет к готовности рисковать? На самом деле одно с другим тесно связаны: образование дает руководителю основу для принятия решений; если он может положиться на информацию, полученную от подчиненных, его решение будет более обоснованным. Лидер не нуждается в сотрудниках, способных только всегда и во всем с ним соглашаться: возражения служат стимулом к размышлениям. Подчиненные не должны бояться говорить своему начальнику неприятную правду или спорить с ним.

Чтобы сплотить людей и заставить их успешно работать на благо фирмы, нужна большая общая для всех цель. Того, кто имеет большую цель, жизненные невзгоды не сбивают с толку, а удачи и неудачи одинаково продвигают вперед. Мало иметь цель, надо уметь держаться цели. Вот артист в цирке несет чашечку кофе.

¹ Пью Д. С., Хиксон Д. Дж. Исследователи об организациях: Хрестоматия. М.: ЛИНК, 1999.

Спотыкается, падает, кувыркается. Что там могло остаться от хрупкой чашечки?! Но через несколько мгновений он встает и показывает зрителям: и чашечка на блюдечке цела, и кофе не расплескался. Это его профессия. Он умеет это делать. Надо уметь держать цель, как этот артист — чашечку кофе.

Итак, можно сделать вывод, что в экономике одним из показателей успешности деятельности руководителя является то, насколько уверенно он себя чувствует, принимая охотно порой рискованные и непопулярные решения. Как можно уменьшить степень риска, не упуская благоприятную возможность? Лидер должен организовать непрерывное образование для себя и своего персонала; добиться сотрудничества с подчиненными, благодаря которому сможет получить всестороннюю информацию о деле; установить цель деятельности предприятия и определить средства ее достижения; быть гибким в случае изменения ситуации; уметь оценивать результат своей деятельности.

В своей профессиональной деятельности мне на протяжении 25-ти лет приходилось работать и общаться со многими руководителями бизнеса и производства¹. Самонаблюдение и наблюдение, исследования, социально-психологические тренинги (СПТ) и ролевые и деловые игры (РДИ) с лидерами (руководителями и предпринимателями) позволили выделить два вида власти:

- власть, получаемая в связи с занимаемой должностью, — власть полномочий;
- власть, возникающая из личных возможностей, — власть авторитета.

Власть полномочий предполагает законное право руководителя побуждать, даже принуждать других делать то, что считается важным. Власть полномочий дает лидеру право принуждать, наказывать или поощрять работников для достижения поставленных целей. Ключевое понятие здесь — «законное право», которое официально дается руководителю организацией или группой, и

¹ Всего не перечислить, т. к. это заняло бы больше страниц, чем эта глава. Частично автобиографические описания представлены в книге «Совместимость и сработанность людей». СПб.: АППиМ, 2000. С. 138–206.

позволяет ему вести себя таким образом, чтобы достигать цели организации. Другой взгляд на власть полномочий состоит в том, что она может быть взята или присвоена, как в случае с генералом, который врывается в город, побеждает его и затем делает себя законным главой государства.

Основное отличие власти полномочий от власти авторитета заключается в способе, которым достигается власть. Власть авторитета — это способность индивида побуждать, увлекать других, убеждать и ободрять для достижения особых целей; это способность влиять на других и мотивировать. В отличие от власти полномочий, которая или берется, или присваивается, власть авторитета не берется. Она не может быть взята. Она присваивается индивиду группой, которая затем позволяет индивиду вести ее к достижению цели и успеху. Власть авторитета дается как своего рода вознаграждение теми, кто станет подчиненными или последователями, даже если изначально все вовлеченные в этот процесс были равны.

Еще одна особенность власти авторитета состоит в ее способности выстаивать и оставаться неизменной перед лицом власти полномочий и власти авторитета других людей. Власть авторитета всегда бывает более желанной, чем власть полномочий.

Например, Махатма Ганди не имел реальных полномочий. Однако он преуспел, и ему приписывается освобождение Индии от Британского правления. Мартин Лютер Кинг также не имел реальных полномочий. Однако он вдохновил нацию на борьбу за расовое равенство, и ему приписывается заслуга в успехах афроамериканцев в последнее время. А Иисус Христос? Какие реальные земные полномочия он имел как человек? Никаких. Однако многие согласятся с тем, что его власть относится к наиболее великим из всех когда-либо бывших на Земле. Какие полномочия имела Корасон Акино на Филиппинах, когда возглавила восстание против диктатуры Маркоса? Никто из этих людей не имел законного права действовать так, как они действовали. Однако благодаря их невероятному авторитету они преуспели в своей миссии. У них была способность влиять на людей и побуждать их. Власть авторитета может по-настоящему мотивировать людей и вести их порой к большим достижениям. Власти полно-

мочий, как основы лидерской позиции в бизнесе, часто не хватает способности постоянно достигать больших успехов.

5. Лидерство и руководство в организациях

Одним из важнейших мероприятий, довольно часто осуществляемых руководителями предприятий в наши дни, является использование услуг внешних по отношению к данному предприятию структур для выполнения тех или иных работ. Возможности, возникающие при использовании внешних или внутренних источников услуг, ставят проблему власти. Возникает парадокс: степень контроля при использовании внешних организаций вступает в противоречие с ростом производства и выживанием компаний как таковых. С одной стороны, руководство в большей мере контролирует ситуацию, когда подразделения предприятия сами оказывают необходимые услуги. При этом, однако, отвлечение сотрудников на их выполнение или отсутствие у них должной квалификации может привести к снижению производительности. С другой стороны, использование услуг внешних организаций означает меньший контроль руководства на собственном предприятии. Но при меньшем контроле соответствующая работа может быть выполнена, при этом могут отсутствовать организационные затруднения. А производительность оказывается в этом случае выше.

Почему одни лидеры выбирают использование внешних источников, а другие — нет?

Особое значение в данном случае приобретает психологически отклоняющийся от нормы (девиантный) характер власти. Он может до такой степени влиять на принимаемые решения, что последние оказываются вредоносными для организации, ее сотрудников и общества в целом.

М. Кетс де Вриес¹ предположил, что лидеры часто становятся влюбленными во власть по причинам как осозанным, так и бес-

¹ Кетс де Вриес М. Лидеры, шуты и мошенники. Эссе по психологии лидерства. М., 2008.

сознательным. В результате их восприимчивость к этому соблазну (власти) проявляется в патологическом поведении. Оно может выражаться в нежелании делиться властью или в стремлении ее приобрести.

Кратко рассмотрим психологические концепции, предлагающие объяснения того, как руководители становятся подобными властолюбцам.

Нарциссизм. Развитие теории нарциссизма в психологии происходит от теории побуждений З. Фрейда и самопсихологии Г. Кохтута. В данном случае нарциссизм понимается как совокупность форм сосредоточения интереса на себе. Существуют два основных проявления нарциссизма — конструктивные и деструктивные, которые могут рассматриваться применительно к руководителям и принятию ими решений об использовании внешних источников. Едва ли можно отрицать существенное, если не решающее значение, которое многие нарциссические свойства имеют для эффективного и успешного лидерства. Они могут быть отнесены к конструктивному нарциссизму. Например, известно, что добившиеся успеха лидеры отличаются амбициозностью, готовностью идти на риск, энергичностью, стремлением к общественному признанию (при этом легко переносят неприятие). Они чувствуют себя комфортно, контролируя людей и ситуации и управляя ими.

Рассмотрим переход конструктивного нарциссизма в деструктивный, т. е. в отклоняющиеся формы, которые выражаются в стремлении удержать власть любой ценой и в необоснованных претензиях на власть¹. Это нежелание использовать внешние ис-

¹ В политике это наблюдается чаще, так как безответственность позволяет «наслаждаться» властью, а не решать конкретные жизненные задачи избирателей. Кто в этом виноват — трудно сказать, но зачастую электорат (избиратели) сам отдает предпочтение властолюбцам, которые просто занимаются демагогией («демос» — народ; «демагогия» — искусство «работать под потребности и интересы народных масс»). На самом же деле лидер-политик преследует только собственные интересы. Это подтверждает не только история народов и государств в далеком прошлом, но и новейшая история. Благо, что СМИ, в том числе радио, телевидение, дают нам возможность видеть и слышать наших «любимцев-политиков».

точники, когда рациональный логический анализ говорит, что такое решение было бы лучшим для организации.

Использование внешних источников, в том числе услуг, позволяет зачастую избавиться от соперников внутри организации (для этого можно упразднить определенный отдел). Внутрипартийная борьба, как и межпартийная, в политике подтверждает это. Так, В. И. Ленин использовал германский капитал в Первой мировой и в Гражданской войнах. Современные политики делают то же самое, обращаясь к олигархам или вообще к внероссийским источникам финансирования и политического давления.

Агрессия. Способность руководителя справляться со сложностями и неопределенностями текущей работы, не жертвуя при этом своими целями, предъявляет высокие требования к защите, необходимой для самосохранения. Агрессия как импульс «сражаться или бежать» характеризует наступательные склонности личности, проявляющиеся в самосохранении и стремлении к увеличению своей власти. Она является внешним проявлением состояния эмоциональной враждебности.

Не полезная и не вредная сама по себе агрессивность является той скрытой силой, которую необходимо понять и тщательно контролировать, чтобы она помогала, а не мешала руководителю. Как и нарциссизм, агрессивность играет важную роль в лидерстве. Например, если ее правильно использовать, она может быть полезной в руководстве другими людьми и в организаторской деятельности. Это связано с тем, что пониманию действий руководителя, принимающего то или иное решение, способствует рассмотрение вопроса на личностном уровне. В этом контексте оказываются важны идеи и теории, исследующие психологические факторы принятия решений руководителем.

В философии давно обсуждалось развращающее влияние осознанных и бессознательных психологических устремлений, связанных с властью. Еще в древности Платон предложил концепцию идеального общества — общества, возглавляемого царем — философом, мудрым, склонным к рефлексии, ищущим советов и прислушивающимся к ним. Нельзя не отдать должное прозорливости лорда Эктона и предостережению, заключенному в его вы-

сказывании: «Власть развращает, а абсолютная власть развращает абсолютно».

В более поздние времена психология осуществила плодотворное развитие философских воззрений, исследуя неосознанное стремление к власти как побудительную причину человеческого поведения в принятии решений. Но этот важный аспект психологии недостаточно используется для понимания процесса принятия руководителем решений.

Нет смысла оспаривать необходимость стремлений (потребности) человека к обретению и удержанию власти. Нельзя также отрицать разумные положения, излагаемые в современной литературе и помогающие понять механизм принятия решений. Однако для лучшего понимания этого процесса необходимы исследования поведения руководителя с учетом психологического фактора его стремления к власти.

6. Способности успешного менеджера

В данном разделе представлены особенности поведения успешно действующих руководителей.

1. **Способность к экстраполяции (прогнозированию).** Сильный лидер не нуждается в обилии информации. Обладая глубокими и широкими знаниями, он интуитивно понимает, как далеко может зайти в своей экстраполяции ситуации.
2. **Способность к разработке нескольких моделей одновременно.** Слишком высокий показатель упорства для успешно действующего руководителя нежелателен. Требуется гибкость, составляющая важнейший аспект поведения лидера. Многовариантность сложнее для принятия решений, но в условиях рыночной неопределенности эффективнее одного варианта поведения.
3. **Устойчивость в ситуации неопределенности.** Это одно из главных качеств лидера, т. к. позволяет ему не бояться неизвестности или отсутствия обратной связи. «Белые пятна» не мешают его деятельности. Он справляется со своими делами и без немедленной обратной связи и разрешает проблемы, непо-

сильные для тех, кто неспособен к действиям в условиях неопределенности.

4. **Понимание.** Успешно действующий руководитель высшего уровня обладает высокой восприимчивостью и отличается развитой интуицией. Ему присуща способность, которую можно назвать «проворством в уличной толчее». Он схватывает суть дела интуитивно и быстро, обнаруживая удивительную способность отличать существенные стороны ситуации от несущественных.
5. **Способность брать управление на себя.** Лидер легко входит в роль руководителя с момента своего назначения, не извиняясь за него и не обращая внимания на претензии тех, кто считает себя кандидатом на данный пост. Он не позволяет разгораться их зависти и ревности и тем более мешать выполнению своих обязанностей.
6. **Настойчивость.** Успешно действующий руководитель при отсутствии ригидности и догматизма упорно выполняет задуманное, даже если его точка зрения оказывается непопулярной. Ему присуще интуитивное понимание, каких идей следует держаться, при этом он активно интересуется всеми доступными данными. Его не пугает несогласие других.
7. **Способность к сотрудничеству.** Успешно выполняющий свои функции лидер умеет подавлять свою враждебность и действовать эффективно, несмотря на нее. Ему удастся нивелировать свои неприязненные чувства. Такому руководителю свойственно умение разговаривать с людьми тактично, общаться на любом уровне. Благодаря хорошей способности к межличностным контактам он добивается основательной поддержки в организации для себя и своих идей. Лидер умеет сдерживать свою враждебность и агрессивность.
8. **Инициативность.** Успешно действующий лидер активен. Он ведет в атаку. Ему понятны возможности, ускользающие от внимания других. Он знает, когда нужно начать, — это часть его интуитивного знания. Когда другие колеблются, он действует. Инициативность такого руководителя включает одно из основных качеств, ведущих к успеху, — способность рисковать.

9. **Энергичность.** Руководителю трудно добиться успеха, не обладая выносливостью. Без физических и интеллектуальных возможностей не может быть эффективного руководства. Запас физических и интеллектуальных сил пополняется за счет огромной энергии успешно действующего лидера. Такой руководитель продолжает дело, когда другие уже падают от усталости.
10. **Способность делать ставку на других.** Успешно действующий руководитель охотно передает знания, дает советы, помогает росту других, не жалея на это времени. Он всегда готов помочь профессиональному росту и развитию, продвижению других по служебной лестнице.
11. **Сензитивность (чувствительность).** Руководителю желательно быть восприимчивым к чувствам других. Ему должны быть свойственны эмпатия (сопереживание, содействие) и способность поставить себя на место другого и испытать его чувства. Достигающий успеха лидер обладает своего рода «личным радаром», дающим ему возможность ощущать, что чувствуют и даже думают его коллеги.
12. **Идентификация (отождествление) себя с делом.** Наиболее успешно действующий руководитель способен переносить неудачи без чувства поражения или угнетения. Его привлекает сам процесс достижения результата. Он не стремится быть всемогущим и всеведущим, не пытается быть всюду одновременно, делать всю работу за других, не старается казаться умеющим все. Эффективный лидер-руководитель умеет поручать работу другим. Его не привлекает власть как таковая, он скорее заинтересован в достижении цели. Он получает настоящее удовольствие от успеха других, а не от собственного неограниченного могущества. Власть, которой он пользуется, происходит из уважения, которое он внушает. Он не стремится занять как можно больше руководящих постов, зная, что его влияние и так достаточно велико, и ему требуется применять власть для достижения успеха. Он знает себе цену и удовлетворен ею, он совершенно уверен в себе. Все это дает такому лидеру силы противостоять нежелательному развитию событий.

13. **Способность к сочувствию.** Успешно действующий руководитель проявляет сочувствие к другим, не ожидая, что за это его будут любить. Он способен непредвзято и точно оценивать своих подчиненных, прекрасно понимая, что невозможно угодить всем. Он умеет сочувствовать человеку, не позволяя при этом сделать себя беспомощным и нетребовательным. Такой лидер прекрасно понимает, что стремление во что бы то ни стало нравиться подчиненным сделает его неспособным руководить ими. Благодаря сильному чувству идентификации он способен принимать непопулярные решения ради успеха коллектива, организации.
14. **Заинтересованность в росте организации, а не в собственной карьере.** Настоящий лидер обязательно заинтересован в том, что он оставит после себя. Его самое сильное стремление — не к личной власти, поскольку ему это не нужно, как и то, чтобы вся организация подгонялась под его вкусы. Уходя, он хочет оставить результат своей работы, а не унести все с собой.
15. **Независимость.** Добивающийся успеха руководитель осознает границы своих возможностей, сотрудничает с другими, прислушивается к ним, но когда наступает момент принятия окончательного решения, он проявляет независимость. Приняв решение на основе всех имеющихся в его распоряжении фактов, он придерживается его. Такого лидера нельзя принудить присоединиться к решению, с которым он не согласен, он скорее подаст в отставку, чем станет делать то, что противоречит его взглядам и убеждениям.
16. **Гибкость.** Руководителю нет необходимости сосредоточиваться в каждый данный момент на единственной проблеме. Он может решать одновременно несколько задач и, когда это необходимо, переключаться с одного направления деятельности на другое. Лидер должен быть открытым для восприятия новых идей, новых способов мышления, новых процессов (вне организации и внутри нее). Стремящийся к успеху руководитель развивает в себе гибкость, понимая, что очень легко оказаться ограниченным своими предпочтениями и увлечениями.

17. **Устойчивость к стрессу.** Лидер умеет заботиться о своем здоровье, как телесном, так и психическом, и справляться со своими стрессами. Он понимает, что для этого необходимо вести сбалансированный образ жизни, и управляет своей жизнью и своим временем. Успешно действующий руководитель не позволяет обстоятельствам и времени управлять собой. Он хорошо чувствует себя при таком образе жизни и с удовольствием предвкушает все, что ждет его впереди каждый день. Чувствуя действие стресса, он знает, что нужно предпринять во избежание урона для здоровья.
18. **Наличие цели (миссии).** Лидер имеет твердые убеждения и ясную цель. У него есть цель в жизни, и есть цель в работе. Просыпаясь утром, он не просто ждет, что преподнесет ему новый день. Наличие цели предполагает планирование, и каждый день приближает лидера к достижению поставленной цели. Целью обычно является осуществление мечты — мечты о том, чем станет его корпорация, о том, чем станет вся его жизнь.

Лидер любит и умеет — часто философски — говорить о своей мечте. Однако взгляды руководителя не должны быть окошечными, — мечта должна развиваться, как и связанная с ее осуществлением цель.
19. **Руководство сообществом.** Руководитель-лидер использует свою власть и влияние на благо общества. Он серьезно относится к своей ответственности, например, за охрану окружающей среды. Лидер отдает свое время, силы и энергию, чтобы способствовать улучшению жизни людей и развитию общества, используя для этого все имеющиеся в его распоряжении ресурсы.
20. **Чувство юмора.** Наибольшего успеха добивается руководитель, обладающий чувством юмора. Он способен видеть юмористическую сторону там, где другие видят только трагедию. Он не позволяет неудачам угнетать себя, способен найти в ситуации что-то забавное. Ему удастся легко находить разнообразные возможности. Сделав ошибку, он признает ее и готов посмеяться над собой, а не взваливает вину на других.

21. **Цельность личностного идеала.** Лидер хорошо представляет себе, каков он, к чему стремится, как живет. Он последователен и постоянно прилагает усилия для того, чтобы его слова не расходились с делом, и чтобы соответствовать своему личностному идеалу. Следствием совпадения этого идеала и фактического поведения является то, что лидер живет в мире с самим собой, с ним легко общаться, окружающие чувствуют себя с ним непринужденно, независимо от их должности или общественного положения. Люди не испытывают страха и охотно доверяют такому руководителю свои горести и заботы. Только личностная цельность лидера делает это возможным.

7. Лидеры и кризис

Если кратко, то лидером называют влиятельного человека; менеджером — лидера маркетинга и инновации; предпринимателем (бизнесменом) — лидера, который на свой страх и риск увеличивает свой собственный капитал, становится собственником малого, но своего, предприятия.

Соотношение лидерства, менеджмента и предпринимательства можно рассмотреть на примере, который еще в 1960-х гг. предлагали Креч и Крачфилд¹. Их внимание привлек социальный психолог В. Уайт² (Корнелльский университет), изучавший ресторанное предприятие. Иллюстрируя рост лидерства в зависимости от увеличения организации, Уайт наглядно продемонстрировал, что такое «предприниматель», «менеджер», «лидер».

Вот краткое содержание исследования В. Уайта. Том Джоунс — вначале обычный официант, — будучи лидером по натуре, предпринимателем (рисковым человеком), начал свое дело с маленького ресторана, ориентированного на самые простые задачи. У него уже было двое рабочих, но пока не было разделения тру-

¹ Krech D., Kruchfield R. S. Individual in Society. N-Y, 1962.

² Whyte W. F. Human Relations in the Restaurant Industry. New York: McGraw-Hill, 1948.

да — все трое работали вместе, как повар, кассир, судомойка. Схема простая, вместе с тем он руководитель (менеджер), лидер и предприниматель. Благодаря этим качествам Джоунс и его ресторан процветают. Он арендовал большое помещение, что позволял ресурс — увеличивающийся капитал, и нанял дополнительных рабочих. Теперь у него есть уже и штат поваров, судомоек, официантов. С этого начинается разделение труда. Если раньше предприниматель, лидер и менеджер были в одном лице плюс двое — повар и судомойка, то сейчас уже есть служащие, работники кухни и судомойки. Однако Джоунс пока единственный менеджер и руководитель, и разделение труда сталкивает его с проблемой, которой не было прежде.

Нормальное функционирование организации требует координации работы официантов, поваров, судомоек. Бизнес продолжает расти и Джоунс приобретает еще большие площади под свое предприятие.

Помимо разделения труда, естественным образом возникают несколько малых групп: официантов, поваров, судомоек, уборщиков. А группы имеют свои корпоративные интересы. В целом все мешает ему руководить всей работой. Он нанимает служебного администратора и калькулятора. Однако одного из своих, проверенных в деле, рабочих он ставит во главе судомоек, другого рабочего назначает администратором по обслуживанию и добавляет третьего в качестве осведомителя к официантам для того, чтобы контролировать расход пищевых продуктов.

С ростом организации невольно произошла специализация и изменение функций лидера Тома Джоунса. Теперь стало уже 4 лидера:

- ☐ учредитель (хозяин), руководитель предприятия;
- ☐ администратор по пищевому производству;
- ☐ администратор по обслуживанию;
- ☐ осведомитель (доверенное лицо хозяина).

Был сделан еще один шаг в интересах повышения производительности труда. Завистники, правда, считают главным не это, а то, что богатеет хозяин. Между тем любое предприятие неизбеж-

но идет к повышению производительности, в том числе за счет разделения труда, специализации подгрупп рабочих и служащих. Это неизбежный процесс саморазвития любого, более или менее успешного, предприятия.

Раньше повара передавали пищу непосредственно официантам. Теперь буфет стал перевалочным пунктом между поварами и официантами. Это вынудило добавить еще одну группу рабочих в организацию и дополнительное руководство, необходимое для того, чтобы справиться с проблемами, вызванными увеличением объема производства и количества обслуживаемых клиентов и все большей специализацией процессов всего предприятия. Так, простой рабочий кухни, потом официант, накопив немного денег, взял себе двух помощников и, не растратив средства впустую, создал целую иерархию лидеров, оставаясь учредителем. А мог бы вложить средства в ценные бумаги и наслаждаться жизнью, как это порой делают другие и рано или поздно прогорают. Ведь капитал требует своего развития и не только сам по себе, а в лице предприятия. Без видения перспектив и равномерного развития нет завтрашнего дня.

Вот несколько правил, которые составляют залог успеха предпринимателя.

Правило первое «Делай все сам». Когда идешь один, и тебя подстегивает мороз, то находишь и запоминаешь тропку, все ее повороты и особенности. Когда все делаешь сам, то знаешь цену всем операциям (время, трудоемкость, тонкости процесса работы). Пропустив все через себя, можешь быть просто учредителем, лидером процесса (все время обновляющегося), руководителем (менеджером).

Правило второе «Не почивай на лаврах». Хотя это приятно, но нельзя поживать даже на «тощих и несолидных лаврах». К «почиванию на лаврах» относится раздувание штата в угоду своим мелким начальственным удовольствиям. Угодить благодетелю всякий хочет, а у него приятели, родственники, и вот в один прекрасный день хозяин обнаруживает, что платить нечем и придется либо выгонять угодливых и приятных во всех отношениях сотрудников, либо становиться банкротом. Выбор очевиден!

Правило третье «Конец хорош — все хорошо». Все разрозненные действия и операции должны быть связаны единой цепью. От брошюр, заданий, информационных писем, подписывания конвертов и приклеивания марок до доставки корреспонденции к почтовому ящику. Если главный посредник в предпринимательстве — почта — не включен в процесс работы или задерживает корреспонденцию, это значит, что в предприятии нет конца. А если нет конца дела, нет и предприятия. Но почта, при всей ее важности, только посредник. Конечный пункт — клиент, он же и единственный инвестор. Поэтому изначальный лозунг — «Клиент всегда прав» — остается и поныне, несмотря на некоторые нюансы. В производственной рутине работники порой забывают, кто главный — они или клиент.

Некоторые психологи говорят своим клиентам: «Вам надо повысить свою самооценку». Но как повышать самооценку, ничего не делая? Повысить ее можно, только совершая поступки. А поступок — это всегда внешнее действие, а не умственное и воображаемое. Ему будут давать оценку окружающие и не всегда приятную. На перекрестке положительных и отрицательных оценок других формируется личность человека. Один поступок, потом другой, третий — и самооценка начнет воплощаться из представления в реальную волю делового человека. К его поступкам привыкнут другие, и он станет совершать эти поступки увереннее.

«Учись на ошибках других» — замечательная фраза, но лишь теоретически. Ошибки надо делать самому, только так можно научиться различать, что плохо, а что хорошо.

Поступки всегда предполагают завершенность, и для них правило «Конец хорош — все хорошо» применимо прямо и непосредственно. Поступки, особенно в начальной фазе, могут быть малыми, но главное, чтобы они были завершенными, очевидными. Ведь крупные поступки состоят из массы мелких, но законченных. Конечно, желательно для всех, чтобы конец у действия был хорошим, но концы могут быть разными — важно, чтобы они были завершенными. Только тогда деятельная личность полноценно формируется и понимает свою ответственность перед собой и другими.

Появление лидеров особенно необходимо в ситуациях, когда благополучию группы угрожает опасность. Чаще всего это опасность возникновения разногласий между членами. Почему в армии, особенно во время учебных, и тем более боевых, действий, поддерживается дисциплина и работает четкая иерархия лидеров — командиров? Потому что отсутствие жесткого руководства может привести не только к невыполнению поставленных задач, но и к возникновению хаоса и паники. А во время военных действий — к поражению от более организованного противника. В критической ситуации лидерство концентрирует в себе огромную власть, и это неизбежно, т. к. ее сильная централизация позволяет решать групповые задачи и более того — обеспечивать сохранение жизни. Экстремальность обстоятельств приводит к тому, что один из индивидуумов в группе воспринимается в ней как средство для достижения групповой цели. Это происходит благодаря его личным качествам, в том числе характеру, искусности, знаниям, самоуверенности. В результате этот конкретный индивидуум становится лидером, а группа становится для него средством достижения его личных целей.

Степень опасности, угрожающей благополучию группы, и трудности ее преодоления влияют не только на появление лидерства, но также на иерархию лидеров с разделением функций. Следовательно, если проблемы, стоящие перед группой, слишком сложны и многообразны, то функции лидеров берут на себя несколько ее членов. И чем больше группа, тем большее число лидеров может появиться, и все они будут выполнять определенные функции. Экстремальные условия вообще из одинаковых, на первый взгляд, равных людей в обычных обстоятельствах производят поляризацию ее членов. Именно сложность жизненных обстоятельств высвечивает реальные, а не мнимые возможности каждого члена группы. Так, тихий на вид в быту человек вдруг становится героем и выводит всю группу из опасной ситуации, спасая тем самым жизнь не только себе, но и другим.

Однако по мере того, как трудности становятся все менее и менее ощутимыми, лидерство опять концентрируется в одних руках. А с новым возникновением угрозы благополучию группы лидерство опять распределяется между ее лидирующими членами. За-

дачи в этом случае настолько очевидны, что каждый, более или менее активный, человек может стать во главе группы.

Исторический анализ диктаторства показывает, что оно возникает в ситуации, требующей немедленных изменений в правительстве. Демагоги, пытающиеся захватить политическую власть, могут провоцировать кризисы для ее захвата и даже продолжать создавать эти экстремальные обстоятельства для того, чтобы удержать власть.

В группах же, не пришедших к общему согласию, существуют благоприятные условия для узурпации (незаконного захвата) власти у старых лидеров и появления новых.

Изучение фактов появления новых лидеров в 72-х группах деловых, правительственных и промышленных организаций показало следующее¹. Те группы, в которых ее члены расходились во мнениях о целях группы и способах ее достижения, гораздо чаще меняли своих лидеров-руководителей, чем те, в которых налицо было единство целей. Вот почему 1970-х гг. везде висели лозунги — «Народ и партия едины». Необходимо было демонстрировать единство.

8. Типы лидеров

Когда двое или более людей собираются вместе, один из них обязательно будет лидером. Уже с самого начала формирования любой группы некоторые из ее членов почти всегда играют в ней более активную роль, чем другие, и становятся предпочитаемыми всеми остальными. Их слушают с большим вниманием и уважением, чем других, они тем самым приобретают власть над группой. Это и есть начало разделения группы на лидеров и их последователей. По мере того как группа продолжает расти и особенно, когда она становится более стабильной, появляется определенное лидерство — иерархия. И у лидера-иерарха появляется своя структура приближенных исполнителей, воля которых для остальных — закон.

¹ Krech D., Kruchfield R. S. *Individual in Society*. N-Y, 1962.

Роль лидера становится решающей для функционирования группы, но и ответственность его перед последователями неизмеримо высока. Здесь, как и в жизни, «за все надо платить». Но если функция лидерства соответствует призванию (задаткам и потребностям) лидера, то проблем меньше, нежели при вынужденном лидерстве.

Если лидер проводит свою жизнь в тесном контакте с группой, тогда справедливо будет считать, что жизнь членов группы зависит от него и его влияний. И наоборот, от того, кто лидер, и как он руководит, зависит его судьба и судьба его группы.

Разнообразие людей и групп чрезвычайно велико, так же как и разнообразие лидеров и типов их поведения. Стиль (тип) поведения и руководства лидера отражает особые обстоятельства его появления и специфику группы. С одной стороны, история возникновения лидерства накладывает свой отпечаток на характер (стиль) управления группой. И лидер, и группа помнят об этом. С другой стороны, качества лидера определенным образом согласованы с качествами его последователей.

Для определения личности лидера существуют два главных пути:

- опрос членов группы относительно того, кого они считают наиболее влиятельным в руководстве группой (метод опроса типа социометрии);
- наблюдение за группой, позволяющее выявить членов группы, оказывающих наибольшее влияние на других.

Влиятельность является главным критерием определения лидерства. Лидер — это член группы, оказывающий свое влияние на ее активную часть. Конечно, все члены группы в какой-то степени лидеры, т. к. оказывают влияние на активность других членов. Общегрупповой лидер лишь количественно оказывает большее влияние на всех остальных, чем любой другой член группы.

Считается, что лидеры имеют определенные прирожденные личные качества. Лауреат Глобальной премии по предпринимательству (Global Award for Entrepreneurship Research) С. Шейн¹ при-

¹ Shane S. Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life. Oxford University Press, 2010. 288 p.

шел к выводу, что успешных предпринимателей объединяет группа личных качеств. Они преимущественно экстравертивны¹, приятны в общении (т. е. у них развит эмоциональный интеллект), открыты всему новому. Конечно, 40% действующих предпринимателей в США имеют в своем роду хотя бы одного бизнесмена, однако это не значит, что образование стоит сворачивать, т. к. все решает ДНК-код. Напротив, тренировать менеджеров необходимо, но при этом надо учитывать их способности, которые можно и нужно раскрывать в конкретных ситуациях — смоделированных, но вполне вероятных в реальной жизни.

Именно личные особенности и обстоятельства определяют то, что действия лидера являются для других примером не действия, а взаимодействия. Подобно всем другим формам взаимодействия, лидер оказывает влияние на последователей, а они, в свою очередь, оказывают влияние на лидера. Исследование Д. Креча и Р. С. Кречфильда показывает, что лидер использует стиль поведения группы последователей. С авторитарными последователями он ведет себя авторитарно, с демократичными — демократично. «С волками жить — по-волчьи выть» — поговорка, показывающая необходимость соответствия лидера группе. В противном случае это уже будет не лидерство.

Появление лидерства и его функции в группе определяются структурой, положением и задачами группы. Лидеры, ввиду их центрального положения в группе, играют важную роль в определении целей группы, ее идеологии, структуры и общей активности ее членов. Эта связь взаимна, т. к. структура группы (вожак, тиран, организатор, соблазнитель, герой, дурной пример, кумир, изгой, козел отпущения), положение данной группы среди подобных или других, связанных определенным образом (взаимовыгодно или во вред друг другу), и задачи группы детерминируют функции ее лидера.

Вообще влияние группы сосредоточивается в нескольких лицах гораздо быстрее, чем распространяется на всех членов группы. Это усугубляется и становится нормой по мере того, как группа все более стабилизируется. Природа процесса концентрации ли-

¹ Типичный экстраверт по Г. Айзенку общителен, оптимистичен и импульсивен.

дерства (власти) в одной группе основных последователей общего лидера отличается от других групповых процессов. В этом структурировании власти можно выделить критические моменты или эпизоды. Порой они возникают через конфликты, которые перераспределяют влияние членов группы последователей. Остальные члены группы, не претендующие никоим образом на власть, наблюдают или подыгрывают своим любимцам.

По мере того, как растет группа, приобретая все больше функций и, ставя перед собой новые цели, развивается и иерархия лидерства. На верхней ступени иерархии находятся лидеры-премьеры. За ними следуют лидеры второго и третьего рангов и т. д. У подножия иерархии стоят их последователи.

Оптимальным является развитие такой иерархии, которая влечет за собой развитие лидерства и его распределение. Иногда утверждают, что иерархия лидерства означает концентрацию лидерства (власти) в руках одного человека. Однако это не совсем так. Большие и сложные группы, организации, а тем более целое общество могут иметь ряд лидеров и создавать (стихийно или преднамеренно) условия для появления множества лидеров.

Множественность лидеров в больших и сложных организациях может быть квалифицирована по многим основаниям, что позволяет выделить минимум семь типов лидеров. Ниже описаны неформальные типы лидеров. Это необязательно лидеры с должностями и специальными полномочиями, они могут неформально выполнять свои функции.

Лидер-склочник. Он необязательно изгой, но его преимущество в том, что он появляется в момент какого-либо конфликта в группе. Здесь он в своей стихии, подогревает конфликт, зарабатывая «очки» своей популярности на «дружбе против кого-то».

Лидер-антисклочник. Полная противоположность склочнику. Для него важно быть отдушиной членам группы — к нему можно прийти «поплакать в жилетку», спросить совета. Он делает все для нейтрализации склочных ситуаций. Близкий по сути к нему тип по психоаналитической классификации — «организатор». Антисклочник выступает для членов группы как сила, поддерживающая их «Я-концепции», он удовлетворяет потребности каж-

дого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер, в отличие от разделяющего всех склочника, объединяет, и за это его уважают.

Лидер-вожак. Он олицетворяет в себе потребности других членов группы. В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенным и соблюдаемым групповым нормам. Личность вожака — носитель этих норм и стандартов, и поэтому ему стараются подражать, что, безусловно, укрепляет группу.

Лидер-«соверен» или «патриархальный повелитель». В криминальном мире таких лидеров еще называют «паханами». Это лидер в образе строгого, но любимого отца. Он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции, страхи и внушить окружающим последователям уверенность в своих силах. Его выбирают и выдвигают в лидеры на основе любви и почитания, как «отца группы» или, как в политике, «отца народов». Из таких лидеров и появляется культ личности царя, генсека или просто «пахана» преступной общности.

Лидер-тиран. Таким лидером становится тот, кто может внушить окружающим чувство повиновения и безотчетного страха. Его считают самым сильным, но, главное, в нем есть нечто такое, что заставляет других ему повиноваться или хотя бы быть с ним осторожными. Физически лидер такого типа кажется здоровее, крупнее других. Лидер-тиран — авторитарная, доминирующая над другими личность, его обычно боятся и подчиняются ему. Но если он «сходит с дистанции», то ему не прощают обид, мстят, по возможности, беспощадно.

Лидер-герой. Жертвенная фигура в группе, обществе, но до определенного времени. Это удобная роль всех политических оппонентов. Недовольные властью есть всегда, и они — питательная почва для героев-лидеров. И чем глупее и несамостоятельнее последователи такого лидера (толпа), тем удобнее манипулировать их сознанием.

Иногда лидера-героя называют «харизматическим» лидером. Благодаря его, часто кажущейся, храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости, равенства и братства. Но при этом за его спиной стоит «клика», готовая за-

щитить его при необходимости. Лидер-герой увлекает за собой людей, но придя к настоящей, а не уличной, власти, он часто забывает даже свою «клику».

Лидер-иезуит, или «соблазнитель». Он играет на слабостях других, хорошо знает все их пороки и тайные желания, он — король интриг. Часто выступает в роли «магической силы», давая выход подавленным эмоциям других людей, тем самым снимая напряжение и предотвращая конфликты, что используется в дальнейшем при манипулировании «пригретыми» последователями. Его могут обожать, часто не замечая его недостатков и, главное, тайных замыслов¹.

Получив реальную, формальную, официальную власть, каждый из этих типов лидеров может сохранить свою индивидуальность или, наоборот, изменить свой стиль поведения в качестве лидера-руководителя. Это особенно ярко проявляется в тех случаях, когда занимаемый пост очень высокий. Не последнюю роль в трансформации личности лидера играет ближайшее окружение. Оно может так «обработать» лидера, что он и сам поверит в свою божественную исключительность. Как правило, ближайшие последователи скорее изображают себя таковыми, но всегда было, есть и будет так, что они сделают все для изолирования лидера от остальных, не столь близких, последователей. Приближенные преследуют свои корыстные цели, о чем лидер перестает думать. В политике такой вариант «обожествления», «непогрешимости» лидера проявляется наиболее ярко. И неслучайно, что изгоняемые из ближайшего окружения пишут грязные мемуары о своем прежнем кумире, представляя себя в качестве праведников.

¹ Другие типы, классификации и концепции, их обосновывающие, можно посмотреть в книге: Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб., 2002. С. 81–126 или в другом пособии: <http://dj-s-j-m.narod.ru/ucheba/lider.pdf> (С. 35–36). Я не буду подробно останавливаться на учебном материале, т. к. моя книга обращена, в первую очередь, к предпринимателям, желающим совершенствовать свое мастерство, и психологам, помогающим им в этом и владеющим определенной базой знаний по этому вопросу.

ГЛАВА 2

ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО

1. Три теории лидерства

Лидером называют человека, за которым другие члены сообщества признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие характер сообщества. Лидер — это наиболее референтное лицо, хотя он может и не быть «звездой» по социометрическим показателям. Существуют три основных подхода к пониманию происхождения лидерства.

Теория черт. Согласно этой теории, лидером может быть человек, обладающий определенным набором личностных качеств.

Ситуационная теория. Данная теория определяет лидерство как продукт ситуации. Человек, став лидером, приобретает авторитет, который начинает на него «работать» вследствие развития стереотипов. Поэтому он может рассматриваться сообществом как «лидер вообще». Отдельным людям свойственно «искать посты», поэтому они и ведут себя соответствующим образом.

Синтетическая теория. В этой теории лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в сообществе, а лидер — как субъект управления этим процессом, т. е. феномен лидерства рассматривается в контексте совместной жизнедеятельности сообщества, малых групп.

Многие исследователи, изучающие лидерство, отмечают, что уже в группах дошкольников выявляются вожаки, или инициаторы, которым присущи активность, опытность, высокий уровень умственного развития. Кроме них в детских коллективах выделяются «активисты», «исполнители», «бунтари», «затравленные». Как

правило, больше всего лидеров среди тех детей, которых безусловно принимают в их семьях.¹

При рассмотрении теории лидерства необходимо различать содержание понятий «лидер» и «руководитель». Эти различия заключаются в следующем:

- лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, а руководитель — официальных (деловых) отношений;
- лидер определяется, как правило, стихийно, а руководитель реальной социальной группы назначается или избирается;
- выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, а руководство представляет собой явление более стабильное;
- лидер обладает менее, а руководитель гораздо более определенной системой санкций;
- сфера действий лидера — любое сообщество людей, а поле деятельности руководителя определяется рамками законов и инструкций общества, государства, организации.

2. Типы руководства

Часто можно наблюдать такую картину: две совершенно одинаковые организации, но в одной четко распределены функции, и «все ходят по струнке», в другой даже не понять, кто руководитель, а кто подчиненный. При этом составы коллективов очень похожи по возрасту, полу, уровню квалификации. Значит, дело в руководителе?

С проблемой лидерства и руководства связаны различные стили осуществления данной деятельности, которые можно свести к трем основным стилям: авторитарному, демократическому и попустительскому.

¹ Васильева Е. Н., Суворова О. В. Эмоциональное и социальное развитие старшего дошкольника в зависимости от материнского принятия // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2004, № 1. С. 13–26 (http://www.unn.ru/e-library/vestnik_soc.html?anum=1308).

Авторитарный стиль характеризуется деловыми, краткими распоряжениями, запретами без снисхождения, часто сопровождаемыми угрозами, четкой речью и неприветливым тоном. Похвала и порицание работников при этом крайне субъективны, эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее в полном объеме, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника. Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне группы.

Демократический стиль предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание с учетом мнения коллектива. Мероприятия планируются не заранее, а в коллективе. Распоряжения и запреты вырабатываются на основе дискуссий. За реализацию принятых предложений ответственны все. Позиция руководителя — внутри группы.

Попустительский или либеральный стиль руководства характеризуется стандартно-формальным тоном, отсутствием похвалы и порицаний, а также сотрудничества как такового. Дела в коллективе идут сами собой, руководитель указаний не дает. Работа распределяется самими работниками и неформальным лидером. Позиция руководителя — в стороне от группы.

Стиль руководства и поведение руководителя зависят как от объективных условий, так и от своеобразия жизненного и профессионального опыта руководящего лица. Например, при исследовании роли руководителя в обеспечении нормального социально-психологического климата и дисциплинированности в коллективе были выявлены различные управленческие стратегии, обусловленные индивидуально-психологическими особенностями и должностными позициями начальствующих лиц. Так, стратегия управления, отражающая стремление решать вопросы укрепления дисциплины и создания нормального климата путем жесткого контроля и материального поощрения, оказалась связанной с такими чертами личности, как общая неуверенность, склонность к опасениям. Этот фактор в большей степени выражен у директоров заводов, чем у начальников цехов и отделов.

Большое значение в управленческой деятельности отводится оптимальным нормам управляемости, под которыми понимается

число работников в управляемых подразделениях. Например, для мелких предприятий (с численностью до 300 сотрудников) оно составляет 7–9 человек; для средних (1–5 тыс. человек) — 16–18; для крупных (5–7 тыс. человек) — 19–22; для объединений (свыше 7 тыс. человек) — 26–28.

При подборе кандидатов на должности управленческого аппарата необходимо изучить следующие аспекты личности потенциального руководителя:

- способности (организаторские, коммуникативные, научно-технические, педагогические, математические);
- общие качества личности (убеждения, принципиальность, честность, инициативность, оптимизм, коллективизм, уверенность в своих силах, сообразительность, самообладание);
- квалификацию (подготовленность и культура, производственный и профессиональный опыт, систематичность повышения профессионального уровня);
- направленность личности (деловая, личностная или на взаимодействие) и индивидуально-психологические особенности (темперамент, эмоциональная возбудимость, индивидуальный стиль деятельности).

3. Как подбирать менеджера

Собеседование является универсальным средством оценки претендентов на руководящую должность. Немало сведений можно получить на основании отзывов и рекомендаций, изучения биографических данных. За рубежом широко практикуется графологический анализ. У нас он только начинает входить в обиход.

Психологические методы оценки кандидатов включают тесты для определения личных качеств и возможностей работника. Практически нет такого вида деятельности, пригодность к которой нельзя было бы определить с их помощью. За рубежом фирмы пользуются услугами оценочных центров, представляющих собой группу арбитров, решающих вопрос о профессиональной пригодности кандидатов на руководящую должность. Например,

в США при подборе управленческого персонала используется метод психологического анализа, предусматривающий изучение фотографий по специальным физиогномическим таблицам, насчитывающим 198 признаков, графологический анализ анкеты претендента, изучение анкеты по 14 личностным параметрам (140 вопросов). Составленные по каждому методу анализа профили (морфологический, графологический и анкетный) накладываются друг на друга, образуя трехпрофильную характерограмму, наиболее полно отражающую качества личности.

Интересен также зарубежный опыт подбора специалистов для служб персонала. Их поиск осуществляется с помощью объявлений в прессе. От кандидатов требуются компетентность, в том числе подготовка в области программного обеспечения, знание иностранного языка, такие качества как умение осуществлять контакты, способность добиваться поставленных целей, творческое начало, организаторские способности, аналитическое мышление. Наиболее предпочтительный возраст — от 31 до 40 лет. По данным опросов, две трети кандидатов на эти должности имеют специальную подготовку, в том числе юридическую и психологическую, 49% опрошенных считают, что наиболее важными задачами, решаемыми руководителями служб, являются развитие персонала, консультирование с руководителями различного уровня по кадровым вопросам, сотрудничество с производственным советом фирмы, организация оплаты труда, расстановка кадров и т. д. Референты службы персонала занимаются планированием, подготовкой и проведением мероприятий по подбору и обучению кадров, которые должны обладать примерно тем же набором качеств, что и их руководители, плюс готовность принять на себя ответственность, умение убеждать собеседника, гибкость мышления.

4. Совместимость и сработанность руководителей

О совместимости, а точнее, о проблеме несовместимости, впервые стало известно, когда медики экспериментировали с переливанием крови. В одних случаях совмещение крови спасало чело-

века, но бывало, что пациент, получивший чужую кровь, умирал. Совместимость и несовместимость в биологии, медицине и психологии объединяет то, что несовместимость в крайнем своем выражении вызывает осложнение, болезнь, т. е. нарушает жизнедеятельность. Наличие даже двух людей, которые несовместимы, серьезно сказывается на взаимоотношениях в коллективе. Особенно чревата ситуация, когда несовместимы формальный и неформальный лидеры или непосредственно связанные должностными обязанностями руководители (например, менеджеры отделов, которым необходимо постоянно координировать друг с другом свои действия). В таких условиях страдает весь коллектив, а главное — производственный процесс. Поэтому всем, кто работает с людьми, формирует трудовые коллективы, необходимо иметь представление о психологической совместимости. Несовместимость порождает неприязнь, антипатию, конфликты.

Порой приходится удивляться нормам подбора персонала в тех или иных компаниях. Работников подбирают по знаку Зодиака, размеру ноги, цвету глаз и т. п.¹ Однако не это главное.

Разграничивают явления совместимости и сработанности. Эффект совместимости чаще возникает в личных отношениях, а эффект сработанности обычно является результатом формальных, деловых отношений, связанных с производственной деятельностью. Основа сработанности — успешность и выгодность именно совместной деятельности.

Психолог М. Г. Рогов исследовал влияние сработанности и совместимости на результаты труда руководителей. Оказалось, что для нормального функционирования коллектива очень важна сработанность руководителя и заместителя. Она зависит от гармоничного сочетания профессионально-деловых, организаторских и коммуникативных качеств руководителя и его заместителя. Оптимальным оказалось сочетание типов «**директор-администратор**» и «**заместитель-коллективист**».² Когда же оба

¹ Мохор В. Статья «Личное — в дело» // <http://www.sb.by/post/102855/> (от 20.07.2010).

² Обозов Н. Н., Щекин Г. В. Психология работы с людьми: Советы руководителя. Киев: Политиздат Украины, 1990, 232 с.

относились к типу администраторов, результаты были хуже. Руководителю-коллективисту выполнять свои обязанности сложнее, но зато и эффективность его деятельности значительно выше.

Совместная работа в коллективе имеет свои специфические особенности. Даже молчаливое присутствие других людей изменяет психологическое состояние его членов. Еще в 1920-х гг. В. М. Бехтерев выделил типы «социально возбудимых» и «социально-тормозных» людей. У первых психологические показатели в присутствии других людей улучшаются, у вторых — ухудшаются. Изменение чувствительности и поведения человека в условиях «соприсутствия» объясняется повышением уровня мотивации, только у одних людей это облегчает протекание психических процессов, а у других — тормозит. Одной из причин, объясняющих данный феномен, является разный исходный уровень мотивации — одним людям свойственно постоянно быть в состоянии повышенной активности, возбудимости, другие активизируются только в значимых для них ситуациях. Поэтому дальнейшее повышение мотивации при ее высоком исходном уровне в условиях «соприсутствия» может привести к торможению психических процессов. Вместе с тем «соприсутствие» положительно влияет на долговременное запоминание материала, что должно учитываться при повышении квалификации персонала. Негативно присутствие других сказывается при выполнении математических действий в уме и при решении творческих задач, требующих воображения.

При формировании различных навыков в процессе обучения кадров следует учитывать, что первая фаза их выработки лучше протекает при индивидуальном обучении, а овладение и закрепление мелких действий лучше осуществляется в условиях «соприсутствия», т. е. в условиях группы. Все указанные эффекты усиливаются в присутствии лиц противоположного пола, друзей, товарищей по работе. Это необходимо учитывать при организации труда, повышении квалификации персонала, чтобы обеспечить условия, оптимальные для эффективной подготовки сотрудников.

5. Потребности и активность поведения

В психологии популярны различные теории, объясняющие потребности и мотивы побуждающие человека вести себя так или иначе. Что побуждает его добиваться чего-либо в жизни?

Обычно, если спросить человека о мотивах того или иного поступка, ответ может быть вполне достоверным или надуманным. И это происходит не только из-за желания скрыть смысл собственного поведения. Чаще создаются версии, общепринятые в тех или иных социальных группах. Эти версии, как правило, имеют оправдательный характер, поднимающий значимость человека в глазах других людей. Другой причиной возможной «неискренности» является слабая осознаваемость человеком истинных потребностей и мотивов своего поведения. Например, потребность в безопасности настолько очевидна и постоянно проявляется у нормального человека, что он и не подумает говорить о ней. Так называемые «само собой разумеющиеся вещи» лежат на уровне бессознательного, и только опасность может заставить осознать их существование.

А. Маслоу¹, известному американскому психологу, принадлежит интересная классификация потребностей. В ней, как в пирамиде, выстраиваются уровни потребностей, обеспечивающих не только биологическое существование человека, но и социальные «пружины» поведения.

Автор теории самоактуализации А. Маслоу выделяет следующие виды потребностей:

- ☐ физиологические потребности, обеспечивающие организменную целостность человека;
- ☐ потребность в безопасности, как инстинкт самосохранения, обеспечивающий индивидуальное выживание человека;
- ☐ потребность в принадлежности, как нужда быть членом какой-либо социальной группы;

¹ Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008, 352 с.

- ❑ потребность в уважении, как необходимость не только являться членом группы, но и быть принятым ею;
- ❑ потребность в самоутверждении и самореализации, которая обеспечивает не только достойное место в иерархии отношений, но и актуализацию индивидуальных потенций человека.

Физиологические потребности служат обеспечению биологического существования и целостности организма человека. Это потребности организма в пище, воде, тепле, сне и т. д., т. е. все те потребности, которые обеспечивают физическое равновесие организма и среды. Неудовлетворение этих очевидных нужд приводит к беспокойству и активизирует человека. Он начинает искать пути удовлетворения нужды.

Чувствительность организма к удовлетворению потребности в воде, тепле, пище и сне различная. Неодинаковы и способы их удовлетворения. Если сон, как естественный способ восстановления нервно-энергетической системы, чаще зависит от самого человека и его темперамента, то потребность в пище зачастую требует дополнительной активности.

Потребность во сне больше у меланхоликов, т. к. у них низкая работоспособность нервных клеток. Сангвиникам же требуется меньше времени сна для восстановления работоспособности.

Различается потребность в пище у пикников¹ и астеников. Если пикникам, в силу интенсивности их обменных процессов, требуется частое употребление пищи, то астеники легче переносят состояние голода. Многое зависит и от рода труда, но в целом выносливость, при отсутствии пищи, больше у астеников. То же можно сказать и о потребности в воде. Пикники больше чувствительны к ее отсутствию, чем астеники. При нормальном же пищевом и водном обмене астеники, наоборот, более чувствительны к тепловому режиму, чем пикники.

¹ Пикник — соматотип с богатой жировой тканью и широким лицом. Астеник же имеет телосложение «вытянутое», худощавое. Наиболее спортивным типом считаются атлетики. Их отличает хорошая мускулатура, крепкое телосложение. Эти три соматотипа подробно описаны немецким психологом Э. Кречмером.

Потребность в движении занимает не первое место в иерархии физиологических потребностей, но для атлетического типа телосложения она более актуальна, чем для астеников и, тем более, для пикников. Так называемая гиподинамия больше влияет на самочувствие и, особенно, на настроение атлетов. Пикники, как известно, даже предпочитают «обездвиженность», она для них более комфортна, чем активные мышечные нагрузки. Чувствительность к гиподинамии зависит от типа темперамента. Так, если флегматик (спокойный тип) комфортно чувствует себя в условиях гиподинамии, то для холерика (возбудимый, «безудержный» тип) ограничение пространства и отсутствие движений мучительны и противоестественны.

Физиологические потребности имеют свою специфику, связанную с половыми различиями. Общеизвестна большая выносливость женщин. Отсутствие воды и пищи хуже переносят мужчины, поэтому их настроение так зависит от удовлетворенности потребности в пище. Недаром говорят: «Путь к сердцу мужчины лежит через желудок». Эта поговорка отражает особенности обменных процессов у мужчин, тем более что среди них больше атлетов, чем среди женщин, а атлетики обычно расходуют энергию, удовлетворяя потребность в движениях. Большая ориентированность мужчин на преобразование действительности, в том числе на созидание и разрушение, делает их более зависимыми от физиологических потребностей.

Потребность в безопасности выражается в физиологической и психологической самозащите человека. Для сохранения здоровья и работоспособности человек старается избежать болезней и травм.

Инстинкт самосохранения — это не только потребность любого нормального человека и животного быть живым и невредимым. Он вообще предполагает физическое и духовное благополучие каждого индивидуума. Именно сохранение благополучия, комфорта является основой для сохранения «наружного слоя» безопасности личности.

Экстремальные ситуации, когда речь действительно идет о жизни и смерти, возникают не так часто. Но неосознанно человек старается постоянно держаться в «зоне безопасности» и без серьезной

причины не уходит из «зоны благополучия». Исключение составляют отдельные люди, для которых риск — способ испытать себя, свои физические и духовные ресурсы в «зоне опасности». Обычно это мужчины, которые хотят доказать другим и самим себе, что они еще живые, сильные, волевые и т. д. Для этих испытаний существуют вполне цивилизованные формы и, прежде всего, различные виды спорта. Обычный же человек с нормальным инстинктом самосохранения старается лишний раз не рисковать своим здоровьем. И не только потому, что он сознательно стремится к благополучию, — инстинкт самосохранения останавливает его у черты, когда нет гарантий сохранения здоровья и даже жизни.

Но все описанное выше — область индивидуальной жизни, где каждый теоретически вправе решать вопрос о своей судьбе. Однако человек, как известно, живет не в вакууме и не на необитаемом острове. Каждый индивидуум не настолько свободен, как ему это может казаться. Он всегда в большей или меньшей мере привязан к какой-либо группе: семье, родственникам, клану, мафии. Известно, что вторжение постороннего мобилизует любое сообщество людей (профессионалов, земляков и т. д.). Даже те члены сообщества, которые в обычных условиях выражают недовольство внутренними недостатками, замолкают и начинают возмущаться «пришельцами».

«Мы» и «Они» часто значительно сильнее индивидуального противопоставления «Я» и «Он». Инстинкт группового самосохранения в среднем сильнее, чем индивидуального. Эта неосознаваемая потребность настолько естественна и сильна, что практически 99% всех членов сообщества выступают единым фронтом в защиту своей группы.

Добираться до глубины осознания группового инстинкта самосохранения необязательно. Ему предшествует слабо осознаваемое чувство, что в сообществе не только легче выжить, но и проще обеспечить физическое и духовное благополучие.

Это непреложный закон бытия любого сообщества людей и животных. Одиочное выживание в принципе возможно, но оно чаще всего бывает вынужденным и противоестественным. Быть принятым группой, а значит, «работать» на ее благополучие, а,

следовательно, и свое — одна из самых естественных потребностей человека.

Еще раз подчеркнем, что значительно большая часть явлений своего и тем более чужого поведения человеком не осознается. Особенно в том случае, когда факт касается его лично. Здесь включаются все мыслимые и немыслимые механизмы в психической защите «Я» и физической целостности организма.

Житейски потребность в безопасности выражается как нужда в устойчивости, порядке, сохранении своей работы, места жительства и т. д. *Типы личности* (мыслитель, собеседник, практик) по-разному проявляют эту потребность.

Для *мыслителя* безопасность лежит в сфере сохранения возможности думать, творить мыслительные конструкции. Все, что мешает этому, является угрозой безопасности «Я» мыслителя. В чрезвычайной ситуации мыслитель, одержимый идеей, может забыть о самосохранении и погибнуть.

Для *собеседника* самосохранение больше всего связано с возможностью принадлежать группе, занимать в ней достойное место.

Практик более парадоксален, чем собеседник и мыслитель. С одной стороны, он больше, чем они, любит рассуждать о порядке, стабильности, дисциплине, но, с другой стороны, это природный революционер и агрессор.

Потребность в принадлежности к социальной группе. Человек испытывает потребность в дружеском общении с другими членами группы и стремится принадлежать определенной, значимой для него, группе. У взрослого человека может быть много групп принадлежности. В отличие от ребенка, который ограничен в выборе, взрослый стремится принадлежать к той группе, где он чувствует наибольшее идейное, коммуникативное, практическое благополучие. Малообщительные люди (чаще всего это *мыслители*) легко переносят одиночество, но как быть *собеседнику*, для которого смысл жизни в общении? Они вместе с *практиками* создают общества, ассоциации, партии и любые другие сообщества, которые помогают им удовлетворять потребность не только в принадлежности, но и в признании.

Потребность быть принятым удовлетворяется у мыслителей через интеллектуальную деятельность, у собеседников — через эмоционально-коммуникативную, у практиков — через волевые, силовые действия. Интеллектуальная сфера менее очевидна, но здесь мыслителям достаются второстепенные роли. Коммуникативное и волевое, силовое преимущества собеседников и практиков «отодвигает» мыслителей на второй план и в этой, по сути принадлежащей им, сфере. Им чаще всего оставляют роль генераторов идей, а пользователями становятся практики и собеседники.

Общительность собеседников и умение находить компромиссы дает им преимущество перед оторванными от жизни мыслителями. Мыслителям не хватает гибкости собеседников и напористости практиков. Физические достоинства практиков всегда очевидны, а очевидность проще, доступнее и поэтому более приемлема для большинства людей. По законам социальной жизни большинство всегда предпочтительнее. Вот большинство и решает все вопросы общественной и государственной жизни. Тем более что статистически атлетоидный, практический тип человека в среднем встречается в два раза чаще в любом сообществе, чем пикники-собеседники. А астеники-мыслители встречаются в два раза реже, чем пикники-собеседники.

А если на поведение человека наложить тип темперамента, то картина «неравноправия» между мыслителями, собеседниками и практиками станет еще более очевидной. Физические и энергетические достоинства атлетов-практиков проявятся в сообществах в полной мере. Маниакальность холериков, совпадающая с атлетоидно-практическим типом, может привести сообщество либо к революции, либо к войне с другими сообществами, особенно, если там такие же лидеры.

Специальные эксперименты подтверждают жизненные наблюдения в том, что чисто физическую изоляцию человек переносит легче, чем социальную. Неприятие группой заставляет искать любые варианты сотрудничества — либо в самом коллективе, либо в других группах. Но что делать в том случае, когда группа находится в автономном режиме — экспедиция, экипаж судна, подводная лодка? Здесь все обостряется, и отверженность, изоли-

рованность начинают влиять, помимо психического, на соматическое, физическое здоровье.

Потребность в уважении подразумевает нужду в самоуважении и признании со стороны других членов группы. Человек испытывает желание занять в группе достойное место, соответствующее его способностям, повысить свой статус.

Обычно такая потребность реализуется через профессионально-статусный рост. Должности, звания, степени — вот социальные рычаги удовлетворения потребности в признании со стороны других людей. Карьеризм в нормальном (безоценочном) смысле слова обозначает это явление.

Можно добиваться уважения и признания различными способами. Одни профессионально развиваются и становятся нужными другим людям, группе. Другие ищут неформального признания, чтобы стать нужными и полезными группе, например оказывая эмоциональную и практическую поддержку членам группы.

Формальный или официальный статус автоматически привлекает внимание других людей. Когда человек добивается такого статуса, его «Я» невольно получает подкрепление, самооценка повышается и возникает эффект общего благополучия. Вот почему люди так тяжело расстаются с должностями, связанными с ними привилегиями и другими статусными признаниями различных сообществ.

Известность, популярность, влияние — термины, обозначающие признание со стороны других. Известность и популярность делают человека влиятельным. Он, сам того не подозревая, становится авторитетом по всем вопросам, имея о некоторых из них лишь смутное представление. Но возникшее «право» быть судьей увлекает как лидера, так и его почитателей. Известность и популярность могут быть скандальными, но это сути не меняет, поскольку желание занять в иерархии социальных отношений «достойное» место удовлетворено. Вместе с лидером приподнимаются и его приверженцы, которым тоже достается часть признания.

В политике, где власть помогает удовлетворять все потребности человека, наиболее ярко высвечиваются страсти и пороки, досто-

инства и ничтожества. И пока человек имеет власть над другими, его вольно или невольно возносят. Но стоит ему потерять власть, как бывшие приверженцы готовы втоптать его в грязь, ведь и они утратили свою влияние.

В литературе хорошо известен «комплекс Наполеона». Он чаще бывает у мужчин, хотя и женщины не являются исключением. Люди невысокого роста в обычных неформальных условиях с большим трудом, чем высокорослые, завоевывают признание. Женщины, за редким исключением, любят крупных мужчин. И малорослым остается ждать своего часа, когда, благодаря своим стараниям, они получают какую-либо власть и покажут себя в полной мере.

Суть «комплекса Наполеона» отражена в следующей истории. Однажды на острове Святой Елены Наполеону надо было достать что-то с высокого шкафа, и адъютант предложил: «Давайте я достану, я же выше вас». «Ты не выше меня, — ответил Бонапарт, — а всего лишь длиннее».

Высокорослые также имеют свой комплекс. В силу своих физических данных они переоценивают себя и в других сферах, а это может оборачиваться против них. Людям среднего роста проще всего, поскольку их большинство, и они спокойнее относятся к власти.

Мало кто публично признается, что ему нужна власть — это не принято в обществе. Публичность всегда требует полного осознания лидером своих потребностей. Но и в этом случае лидеры выносят свою потребность за пределы своего «Я». Лидеры постоянно и неосознанно используют разнообразные демагогические аргументы для того, чтобы удерживать популярность и власть на достаточном уровне.

Приведу небольшой перечень демагогических аргументов, которые нельзя назвать корректными.

- *Аргумент недоказанности.* Сопровождается оборотами типа «всем известно», «давно установлено», «совершенно очевидно», «никто не станет отрицать». Слушателю остается упрекнуть себя за незнание того, что давно и всем известно.

- ❑ *Аргумент к публике.* Опирается на мнения, чувства и настроения присутствующих или таких же, но отсутствующих, людей.
- ❑ *Аргумент к личности.* Содержит приписывание противнику реальных или мнимых недостатков, которые делают его несостоятельным или смешным. В публичных местах таким образом завоевывается популярность. Мыслителя можно обвинить в нелогичности, собеседника — в нечувствительности к мнению народа, практика — в непоследовательности и отсутствии упорства в достижении цели.
- ❑ *Аргумент к массам.* Отражает попытку взволновать широкий круг людей, используя групповой эгоизм, национальные, расовые предрассудки, лживые обещания.
- ❑ *Аргумент к тщеславию.* Сопровождается похвалой противнику для усыпления его бдительности.
- ❑ *Аргумент к авторитетам.* Опирается на имена почитаемых публикой авторитетов, цитат тех, с кем противник не осмелится спорить по интеллектуальным и нравственным соображениям.
- ❑ *Аргумент к силе.* Предупреждает о возможных репрессивных последствиях для противника.
- ❑ *Аргумент к невежеству.* Создает ощущение «высокой планки» для интеллекта противника с помощью иностранных слов и выражений.
- ❑ *Аргумент к жалости.* Создает образ, возбуждающий сочувствие, жалость (болезнь, бедность, незащищенность и т. д.). Используется, когда другие аргументы не действуют.

Потребность в самоутверждении и самореализации (самоактуализации) — это желание полностью проявить свои физические и психические возможности, стремление быть самим собой, потребность в творчестве. Потребность в самоактуализации в норме возникает на фоне удовлетворения физиологических потребностей, а также потребностей в самосохранении, принадлежности, уважении. Принятие сообществом происходит как раз тогда, когда индивидум включен в процесс социальной жизни. Наиболее очевидно удовлетворение потребности в самоактуали-

зации при включении человека в лидерские структуры власти. Другая возможность самоактуализации появляется, если индивидум вносит в сообщество материальный или идеальный продукт. Тогда он оказывается нужным сообществу, и это еще больше стимулирует самоутверждение личности. Наконец, возможность полностью раскрыть себя и быть самим собой — высшая стадия развития личности.

Смысл жизни как раз и состоит в полном самораскрытии своих потенциалов — интеллектуальных, эмоционально-коммуникативных и регулятивно-волевых или практических. «Абстрактного смысла жизни не существует, — утверждает В. Франкл¹, — у каждого свое призвание и миссия в жизни». Действительно, жизнь конкретного человека неповторима, она у него единственная. Между тем существует определенная типичность и даже общность смыслов жизни. И если для мыслителя смысл жизни заключается в интеллектуальном творчестве, для собеседника — в общении с другими людьми, то для практика только возможность внешнего действия составляет смысл жизни. В идеале удовлетворение всех потребностей обеспечивает смысл жизни вообще и индивидуальное счастье.

Знания об основных потребностях человека и мотивах его поступков и деятельности необходимы менеджеру в его практике управления людьми. Но знания нужны не сами по себе, необходимо уметь ими пользоваться.

Тест для определения умения мотивировать сотрудников

Инструкция. Попробуйте определить свое умение мотивировать сотрудников. Напишите на чистом листе цифры от 1 до 10 сверху вниз, оставив место для ответа «Да» или «Нет» на следующие вопросы:

1. Хотели бы вы иметь время для общения с сотрудниками вне служебного регламента?

¹ Франкл В. Поиск смысла жизни и логотерапия // Психология личности. Сборник. М.: МГУ, 1982. С. 118–126.

2. Всегда ли вы даете оценку вашим сотрудникам при личных беседах?
3. Интересует ли вас творчество сотрудников за рамками расписания?
4. Получают ли сотрудники от вас задания, на которые у вас лично нет времени и сил?
5. Поручаете ли вы сотрудникам представлять организацию за ее пределами?
6. Информируете ли вы сотрудников о состоянии дел в организации?
7. Поощряете ли вы сотрудников материально, когда они выполняют работу, не зафиксированную в договорах?
8. Повышаются ли должности сотрудников, работающих под вашим руководством?
9. Способны ли вы правильно оценить производственный климат в вашей организации и аргументировать свои выводы?
10. Соглашаетесь ли вы с мнениями ваших сотрудников, если они не совпадают с вашими?

Обработка результатов. За каждый ответ «Да» — 1 балл, за ответ «Нет» — 0. Подсчитайте общее число полученных баллов.

Интерпретация результатов.

8–10 баллов. Вы умеете мотивировать деятельность сотрудников.

5–7 баллов. Вы близки к тому, чтобы сделать мотивацию деятельности сотрудников фактором развития вашей организации.

3–4 балла. В вашей организации мотивация используется слабо.

0–2 балла. У вас отсутствует понимание того, что мотивация деятельности сотрудников — важнейший фактор развития организации. Принимая все на себя, вы рискуете проиграть конкурентам.

6. Образ идеального менеджера

Управление в новых условиях рыночной экономики предполагает совершенствование управленческих навыков менеджера, приближение к определенному идеалу.

Проверьте, каков образ идеального менеджера в вашем представлении. Выпишите на листе бумаги основные качества идеального менеджера, создайте его описательный портрет. Введите свои критерии оценки идеального стиля управления.

После выполнения этого задания у вас появится возможность сверить свое собственное представление об образе идеального менеджера и введенной вами системы оценки его качеств с тем, что предлагает адепт организационной динамики профессор Р. Блейк¹.

Для того чтобы ваши рассуждения не ограничивались чисто теоретическими границами и пробудили в вас желание действовать, попробуйте проанализировать стили управления хорошо знакомых вам руководителей. Но лучше начать с себя. Для этого вашему вниманию предлагается тест «Я руководитель коллектива», позволяющий оценить стиль вашего руководства, а также определить место этого стиля на «решетке менеджмента».

Тест «Я руководитель коллектива»

Инструкция. Тест содержит высказывания, касающиеся разных аспектов поведения руководителя. Исходя из ваших собственных предпочтений, выскажите мнение о том, как поступили бы вы в каждой из описываемых ситуаций. Отметьте, вели бы вы себя соответствующим образом всегда (В); часто (Ч); иногда (И); редко (Р); никогда (Н). Вариант ответа по каждой ситуации отметьте звездочкой.

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|
| В | Ч | И | Р | Н | * | 1. Я действую как представитель этого коллектива. |
| В | Ч | И | Р | Н | | 2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы. |
| В | Ч | И | Р | Н | * | 3. Я поощряю применение единообразных (унифицированных) способов работы. |

¹ Ильин Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. СПб.: Питер, 2008. С. 346–349.

- | | |
|-------------|---|
| В Ч И Р Н | 4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению. |
| В Ч И Р Н | 5. Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе. |
| В Ч И Р Н | 6. Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным. |
| В Ч И Р Н | 7. Я поддерживаю высокий темп работы. |
| В Ч И Р Н | 8. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение учебно-производственных заданий. |
| В Ч И Р Н * | 9. Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты. |
| В Ч И Р Н * | 10. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий. |
| В Ч И Р Н * | 11. Я сам решаю, что и как должно быть сделано. |
| В Ч И Р Н | 12. Я уделяю основное внимание показателям учебно-производственной деятельности. |
| В Ч И Р Н | 13. Я распределяю поручения между подчиненными, исходя из производственной необходимости. |
| В Ч И Р Н | 14. Я способствую разным изменениям в своей организации. |
| В Ч И Р Н * | 15. Я тщательно планирую работу своего коллектива. |
| В Ч И Р Н * | 16. Я не объясняю подчиненным свои действия и решения. |
| В Ч И Р Н * | 17. Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения — для их пользы. |
| В Ч И Р Н | 18. Я предоставляю подчиненным возможность (за пределами расписания) устанавливать свой режим работы. |

Обработка результатов.

1. На поле слева от помеченных звездочками (*) номеров предложенных ситуаций проставить единицы там, где есть ответы Р или Н.
2. На поле слева от не помеченных звездочками (*) номеров предложенных ситуаций проставить единицы там, где есть ответы В или Ч.
3. Если ситуации 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16, 18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, суммировать и сумму проставить в позицию П.
4. Суммировать остальные единицы и сумму проставить в позицию 3.
5. Занести результат в график.

Интерпретация результатов. Для определения пространства целей и введения понятия идеального руководителя Р. Блейком была предложена в качестве методики развития организации «решетка менеджмента». Блейк исходил из предпосылки, что любой результат достигается в пространстве между двух «силовых» линий — производством и человеком. Первая «силовая» линия ориентирована на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал. Вторая «силовая» линия направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям. Наличие противоречия между двумя «силовыми» линиями позволяет построить пространство и выделить пять характерных типов управленческого поведения (рис. 1). Введя систему координат, можно каждому типу управленческого поведения присвоить свои координаты. Мы не будем вводить оценочных характеристик типов управления, а ограничимся их описанием. Выводы вы можете сделать сами.

Точка 1.1. Соответствует поведению руководителя, определенному как «минимальное внимание к результатам производства и человеку».

Точка 9.1. Очень жесткий курс администратора, для которого производственный результат — все, а человек, в лучшем случае,

исполнитель, а по существу — никто. Ответная реакция подчиненных — стремление уйти из-под постоянного давления, найти для этого любой предлог, что соответственно приводит к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции надзора. Характерные черты такого руководителя — ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновных и т. д.

Точка 1.9. Мягкий руководитель. В основу своей деятельности ставит человеческие отношения. Такой руководитель очень удо-

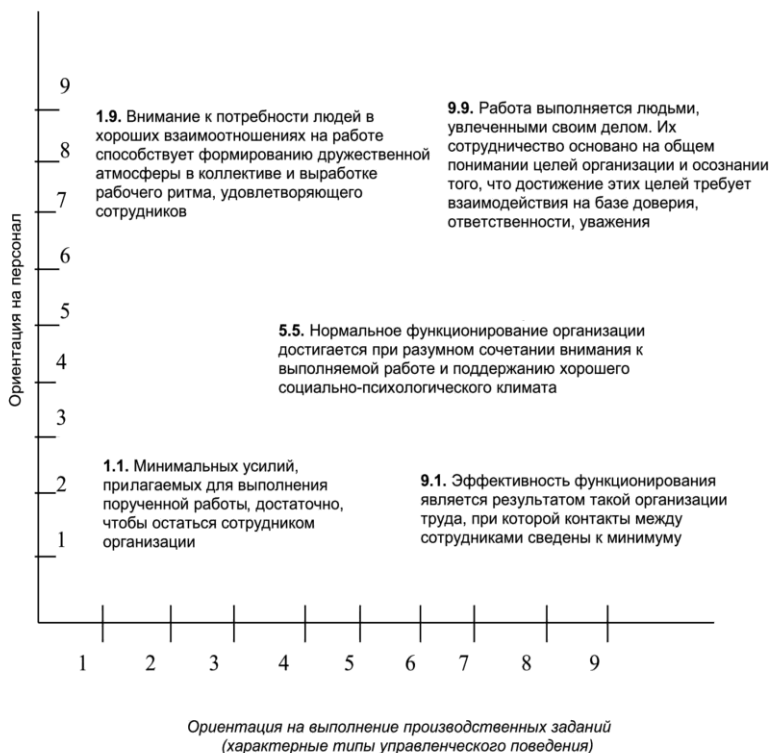


Рис. 1. «Решетка менеджмента» (характерные типы управленческого поведения)
(Цифры по вертикали — степень выраженности ориентации на персонал, цифры по горизонтали — степень выраженности ориентации на выполнение производственных заданий.)

бен для подчиненных, поскольку создает почти семейную атмосферу в коллективе. Он старательно оберегает свой коллектив от возникающих разногласий. Если руководитель типа 9.1 (жесткий) возникающие конфликты подавляет насильственным волевым решением, то руководитель типа 1.9, наоборот, старается уйти от любого обсуждения причин конфликта в надежде, что возникающие осложнения уладятся сами собой. Под управлением такого руководителя очень удобно ничего не делать и даже перспективные, активные работники, не имея стимулов к работе, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству.

Точка 5.5. Руководители, чей стиль управления соответствует координате 5.5 на «решетке менеджмента», характеризуются тем, что стараются занять позицию «золотой середины» между методами управления жестких и мягких управленцев. Они во всем стараются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможности использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы. «Решетка менеджмента» позволяет оценить результаты такого управления как «половина возможного при половинной заинтересованности в труде».

Точка 9.9. Стиль управления типа 9.9 состоит в умении построить работу так, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Так как успех выражен в достижении поставленных целей, важно определять эти цели совместно с сотрудниками. Если же при этом будут созданы условия работы, позволяющие им наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал позиции 9.9 не покажется таким уж недостижимым. К названным условиям следует отнести также конструктивный учет различных мнений о путях достижения целей и обновления организационных структур.

Итак, вы получили результат и определили на «решетке менеджмента» координату, соответствующую вашему стилю управления. И если это не точка 9.9, то у вас появился повод задуматься и проанализировать, где лежат границы ваших скрытых возможностей. Возможно, вам стоит пересмотреть привычные методы управления и взаимоотношений с вашими коллегами.

Конечно, вы можете усомниться в полученных результатах и категорически не согласиться с ними, но это будет означать, что ваши ответы на вопросы теста были не совсем искренни.

Зачастую не мы управляем нашими действиями, а наши привычки. Конечно, опыт бывает полезен, т. к. он позволяет быстро реагировать на повторяющиеся события. Плохо то, что при этом складываются определенные стереотипы поведения, исчезает его гибкость. Управление собой — это, в первую очередь, установление и соблюдение собственных норм поведения, в том числе и во времени.

7. Менеджер-предприниматель

Рыночная экономика, основанная на конкуренции, свободе производителей, а не на иерархическом подчинении хозяйственных руководителей воле центра, предъявляет определенные требования к менеджерам-предпринимателям.

В первую очередь, менеджеры должны быть способными к самостоятельному принятию решений. Личностные качества менеджеров-предпринимателей отличаются от личностных качеств менеджеров-государственников. Самосознание личности является одним из индикаторов предрасположенности менеджеров к предпринимательской деятельности или государственной службе. У лиц, предрасположенных к предпринимательской деятельности, процесс самосознания более динамичный, чем у государственников. Бюджетные организации бесприбыльные, их финансирование централизовано и запрограммировано. В силу этого *менеджеры-государственники* ведут себя пассивно и стремятся только соответствовать требованиям вышестоящих финансирующих органов. Их деятельность направлена на сохранение стабильности организации, отклонения минимальны от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее отношениях с окружением. Изменения не приветствуются, а в прежние времена активисты поиска новых путей даже наказывались. В случае если отклонения неизбежны, реакция на изменения происходит постфактум. Действия предпринимаются, когда необходимость изменений становится явной и необходимой. Решения принимаются

безальтернативно с минимальными отклонениями от традиций системы и организации.

Менеджеры-предприниматели чаще встречаются в частном секторе и стремятся к поиску разнообразных путей развития. Предпринимательское поведение предполагает предвидение будущих возможностей и опасностей. Принятие решений состоит из выбора имеющихся альтернатив. Организация при этом не сохраняет достигнутое, а стремится к непрерывному изменению. Она ведет постоянный предпринимательский поиск возможностей роста. Предпринимательство основано на мотивации достижения успеха, обобщенными показателями которого являются деньги, богатство и власть.

В словаре С. Ожегова понятие «предприимчивый» трактуется как «умеющий предпринять что-нибудь в нужный момент; находчивый, изобретательный и практичный»¹. У В. Даля термин «предпринимать» означает «затевать, решаться, исполнять какое-нибудь новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного»². А «предприимчивый» — это человек, «склонный, способный к предприятиям, крупным оборотам, смелый, решительный, отважный на дела этого рода».

В эпоху социализма так называемая «общенародная собственность» не принадлежала ни самим трудовым коллективам, ни работникам, следовательно, не могла служить достаточной основой для развития хозяйственной предприимчивости. Современные политические, правовые и экономические нормы в России дают возможность развития предприимчивости, позволяя тем самым преодолеть отчуждение в сфере отношений собственности. Право на частную собственность закреплено в законодательстве, обеспечивая преемственность в формировании и развитии предприимчивости российских граждан, для которых труд всегда был и останется основным источником личного и общественного благосостояния.

¹ <http://www.ozhegov.org/words/26405.shtml>

² <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc2p/332394>

Для россиян старшего поколения «руководитель предприятия» — это исполнитель указаний и директив вышестоящего руководства, организатор выполнения плановых экономических показателей. В сознании людей четко укрепилось и то, что обратная связь осуществлялась также под контролем государственных чиновников. На местах трудно было что-то самостоятельно решать, а без ведома вышестоящих организаций многие производственные и кадровые вопросы вообще не решались. Таким образом, из поколения в поколение вырастали руководители-исполнители, да и не только руководители. Человек в России стал «винтиком» большой тоталитарной системы хозяйствования.

8. Оптимист или пессимист

Каждому из нас приходится сталкиваться с испытаниями. И легче всего с ними справляется тот, кто не падает духом и имеет мужество идти дальше, невзирая на трудности. Предлагаемый тест даст ответ на вопрос, кто вы — оптимист или пессимист. В данном случае тест — это не только способ больше узнать о самом себе, но и напоминание пессимистам о необходимости изменить свое мировоззрение. Однако стоит быть самокритичнее тем, кто не сомневается в своей правоте ни на минуту. Психологи Техасского университета подтверждают, что снижение активности в зонах мозга, которые отвечают за прогнозирование, планирование, самоконтроль и умение правильно оценить ситуацию, коррелирует с завышенной самооценкой. Это значит, что необоснованный оптимизм может приводить к поступкам, о которых можно потом долго сожалеть.

Тест «Оптимист или пессимист»¹

Инструкция. Проранжируйте вопросы следующим образом: 4 — реакция вам свойственна; 3 — больше подходит, чем не подходит; 2 — скорее не подходит, чем подходит; 1 — совершенно вам не подходит. Цифры проставляйте в бланк для ранжирования.

¹ Шибалкин Ю. А. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. М.: МГИУ, 2000. С. 212–214, 230–231.

1. Как вы будете реагировать, если совершенно неожиданно вам придется пережить финансовый крах?
 - А. Не станете излишне беспокоиться, поскольку уверены, что удача вновь улыбнется вам.
 - Б. Почувствуете полную неуверенность в себе.
 - В. Начнете экономить и приспосабливаться к изменившейся ситуации.
 - Г. Окажетесь во власти сильной депрессии.
2. Если вас преследуют неудачи:
 - А. Переживаете, но вовсе этому не удивлены.
 - Б. Бросаетесь действовать, стараясь скорее исправить положение.
 - В. Обеспокоены мнением окружающих.
 - 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 все шансы на победу.
 - Б. Делаете все, чтобы выиграть, и боретесь до победного конца.
 - В. Особенно не стремитесь к победе.
 - Г. Считаете, что у вас нет никаких шансов на выигрыш, но все 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 неправы.
 - В. Уверены, что могли бы не доводить ситуацию до конфликта.
 - Г. При ближайшей встрече с этим человеком попытаетесь уладить раздор.
5. Вы один из нескольких претендентов на занятие вакансии. Какие чувства вы испытываете перед тем, как вас должны пригласить на собеседование?

- А. Нервничаете, поскольку другие кандидаты кажутся вам слишком уверенными в себе.
- Б. Уверены в себе, поскольку другие вас не интересуют.
- В. Счастливы, что вас внесли в список претендентов, и рады тому, что в вашей анкете что-то привлекло к вам 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, т. к. некоторые склонны поживиться за чужой счет.
- В. Вам безразлично, поскольку вы твердо верите в перераспределение благ во всем мире.
- Г. Не возражаете, но надеетесь, что когда-нибудь вам воздастся сторицей.
7. Что, на ваш взгляд, более важно?
- А. Зарабатывать много денег.
- Б. Жить счастливо.
- В. Добиваться успеха во всем, чем бы вы ни занимались.
- Г. Раскрыть таланты, которыми вы обладаете.
8. Завидуете ли вы тем, кому, как может показаться, в жизни повезло больше, чем вам: членам семьи вышестоящего руководителя, рок-звездам, богатым и знаменитым, молодым, целеустремленно добивающимся успеха?
- А. Никогда.
- Б. Иногда.
- В. Завидуете, но задаетесь вопросом о проблемах, с которыми они, возможно, сталкиваются.
- Г. Завидуете и готовы поменяться с ними 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 связями, а не знаниями.
 - В. Способность к достижению успеха заложена в каждом человеке;
 - Г. Скорого успеха не бывает.
10. Если бы вам предоставили возможность выбора, где и когда вы предпочли бы жить?
- А. В прошлом.
 - Б. В настоящем.
 - В. В будущем.
 - Г. На другой планете.

Обработка результатов:

Подсчитывается сумма баллов, совпадающих с ключом ваших оценок себя (от 1 до 4). Максимальное количество баллов — 40, минимальное — 10.

Бланк для ранжирования

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	4	1	4	2	1	3	1	4	1	1
Б	1	4	3	1	2	1	4	2	2	3
В	3	2	1	3	3	4	2	3	4	4
Г	2	3	2	4	4	2	3	1	3	2

Интерпретация результатов:

Более 35 баллов. Вы неизменный оптимист — мгновенно подавляете в себе любые признаки депрессии. Какие бы удары ни готовила вам судьба, вы стремительно отражаете их.

Более 25 баллов. 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 баллов. Вы скорее пессимист, чем оптимист. Вам неплохо бы вспомнить, что полстакана воды для пессимиста — это наполовину пустой стакан, а для оптимиста — наполовину полный.

Менее 15 баллов. Неужели действительно жизнь представляется вам только в черном цвете? Не унывайте, постарайтесь видеть в жизни и приятные стороны, хотя бы иногда.

ГЛАВА 3

МЕНЕДЖЕР И ГРУППА

1. Природа групповых задач в интенсивной подготовке менеджера

Вопрос об условиях, которые оказывают влияние на поведение группы, динамику межличностных отношений и на эффективность групповой деятельности, — один из самых актуальных. Существует немало классификаций условий-факторов, определяющих конечные результаты деятельности групп (организаций, корпораций). Но самая удачная модель предложена Д. Кречем, Р. С. Кратчфильдом еще в 1962 году (рис. 2).

В предложенной модели, в промежутке между независимыми переменными и эффективностью работы группы, размещаются все условия, определяющие конечный результат, — «то, ради чего существует группа» (организаций, корпораций).

Независимые переменные — это условия, трудно контролируемые организацией и самой группой. Их можно считать внезапными помехами программы групповой деятельности. Если следовать логике смысла существования группы, то на первое место среди прочих условий следует поставить *целевые условия*.

Природа поставленной задачи различается по роду деятельности группы. Это учебная, производственная или коммерческая деятельность. В нашем конкретном случае природа задач связана с групповой интенсивной подготовкой специалистов. Интенсивность подготовки определяется *сжатым временем и насыщенностью программы*. В зависимости от профессионального профиля специалистов, конструируется программа обучения.

Степень трудности задачи определяется уровнем подготовки группы, в том числе уровнем образования, стажем работы по специальности и т. д.



Рис. 2. Факторы, определяющие жизнь организаций и ее успешность

Хорошо известно, что очень простые задачи выполняются быстро и точно, но при этом снижается мотивация и активность участников. Очень сложные задачи вначале вызывают интерес группы своей неизвестностью, но вскоре приходит разочарование.

Люди предпочитают иметь дело с тем, что хорошо известно, но не до конца понятно. Должны быть тайна и элемент неожиданности. Поэтому, конструируя программу, задачи следует разнообразить, исключать повторы и однообразие. Монотония — враг активной включенности в работу.

Существенное значение в организации интенсивной подготовки занимает инструктирование, которое расставляет акценты, вехи в работе.

После инструктирования группы обязательно предлагается задать вопросы, чтобы исключить ошибки в понимании задач. Инструкции бывают трех типов.

1. В *первом типе инструкций* акцент делается на точности выполнения предлагаемого задания (в этом случае внимание членов группы должно ориентироваться на качество работы).
2. Во *втором типе инструкций* акцент делается на скорости в ущерб возможной точности (эти инструкции даются для психологического тестирования, при котором важно первое и непредвзятое мнение испытуемых о себе, поскольку последующие размышления приводят к искажению фактов).
3. *Третий тип инструкций* не задает темпа работы, что позволяет лучше раскрыть индивидуальные качества членов группы, вариации их психологических различий.

Проблема выполнения заданий (сроки работы, качество и т. д.) определяется общей программой подготовки и возможностью распределения заданий во времени рабочего дня. Одно из основных условий интенсивной подготовки — жесткий регламент каждого мероприятия. Нельзя задерживать задание, не должно быть незапланированных пауз, расслабляющих участников. Чтобы не сбавлять темп, тренер обязательно должен иметь вариант замены одного задания другим. Непредвиденных «накладок» быть не должно.

Физические условия работы предусматривают комфорт, но без излишеств, чтобы сохранять постоянный тонус работоспособности группы.

К физическим условиям опосредованно можно отнести пространственную организацию занятий и техническое оснащение. Доска, мел, указка, при необходимости — микрофон не просто обеспечивают комфорт тренера, игротехника, руководителя занятий, но средства дают преимущества тем, кто ими владеет. Сюда относятся хорошо изготовленный раздаточный материал, видеотехника и операторская служба.

Видеозапись увеличивает значение интенсивной подготовки и, главное, дает обратную связь и документирует происходящие события, факты.

Место группы в организации имеет принципиальное значение. В многопрофильных организациях разделение труда обеспечивает их существование и эффективность. Но есть и психологические качества групп в организациях: престижность группы, уровень оплаты, профессиональный и образовательный уровни и т. д. Для групп интенсивной подготовки место в организации также имеет свой смысл.

Группа интенсивной подготовки может быть составлена из участников, собранных из различных организаций и предприятий. Но может быть использован признак не профессионального сходства, а подобия ранга или уровня в управленческой иерархии. Например, директора, начальники цехов, мастера. Численность управляемых ими организаций и близкая профессия могут служить критерием комплектования групп интенсивной подготовки.

Таким же критерием может выступать принадлежность обучающихся к научной, технической, учебной, творческой (инновационной), управленческой, хозяйственной, финансовой, торговой деятельности. Но во всех случаях главным основанием возможного объединения специалистов является уровень квалификации и образования.

Как показывает практика групповой интенсивной подготовки специалистов, особый интерес представляют команды во главе со своим руководителем. Небольшие организации и малые предприятия, имеющие в своем составе не больше 15–21 человек, оказываются наиболее удобной моделью обучения. Практически связанная деятельность обучающихся, (например, директор, главный инженер, коммерческий директор, главный технолог, начальник по кадрам, руководители отделов, начальники цехов) обеспечивает в условиях интенсивной подготовки возможность моделирования *реальных* взаимоотношений в организациях.

Обучение такой группы по программе интенсивной подготовки может существенно активизировать деятельность. Хотя здесь возможны отрицательные последствия, если не учитывать произ-

водственные отношения конкретных участников обучения. Так, при глубоких конфликтах участники могут просто не раскрыться в процессе подготовки, но это уже будет ошибкой организаторов интенсивной подготовки. Если же удастся предусмотреть возможные «накладки» и управлять ими, то эффективность обучения сильно возрастет.

Главным фактором эффективности интенсивной подготовки будет особое место структуры управления в реальной организации, в производственном, научном или учебном процессе и т. д.

2. Связь между малыми группами

Взаимосвязь группы с другими группами подчеркивает место и роль конкретной группы в организации. Для занятий по интенсивным технологиям формируются группы до 30 человек максимум. Чаще всего — до 21 человека. Из такого числа членов можно всегда сформировать 4 малых группы. Проблема в том, насколько эффективны малые группы, готовы ли они соревноваться с другими группами внутри организации. Таким образом, количественный состав группы предполагает эффективное внутригрупповое сотрудничество и соперничество между малыми группами. Если удастся достигнуть взаимосвязи типа «сотрудничество—конкуренция», то занятия будут эффективными.

В межгрупповом взаимодействии для усиления конкуренции выбираются или назначаются лидеры или капитаны команд. Их потребность в самоутверждении перед лидерами других групп и хорошая поддержка команды обеспечивают эффективность конкуренции между группами. На лидеров-капитанов ложится груз ответственности и необходимость «бороться» с внешним противником. При достойных, поддерживаемых группой, лидерах-капитанах дискуссии, конкурсные выступления в деловых и ролевых играх всегда эффективны.

Определение количественного состава группы производится с учетом нагрузки, которая ложится на каждого члена и всю группу в целом. Некоторое увеличение группы может способствовать ее эффективности, но лишь до определенного уровня. При достиже-

нии «критического значения» величина группы перестает положительно влиять на эффективность ее деятельности. Еще большее увеличение размера группы приводит к тому, что люди начинают мешать друг другу. Этот эффект размера группы и должен учитываться при организации занятий: от малой группы с хорошей организацией до стихийного процесса взаимодействия внутри группы и между группами. Ведущий игру сам должен решать, что ему нужно для той или иной деловой и ролевой игры. В зависимости от этого им определяется размер групп.

Для наиболее эффективной самоорганизации группы социально-психологического тренинга (СПТ) оптимальный состав равен формуле «5–7–9». Из этого следует, что для задач, требующих доверительного общения, оптимален состав в 5, 7 или 9 человек. При группе, состоящей из 5 человек и меньше, не срабатывает эффект группового возбуждения и тренеру приходится брать на себя дополнительную роль энергетического «генератора». В группе, состоящей из 9 человек и больше, легче возникает возбуждение участников, но общение становится менее доверительным.

Для ролевой игры вполне приемлем состав от 9 до 15 человек. Здесь доверительность общения менее важна. Более существенное значение в ролевой игре имеет эффект «малого театра», когда есть «актеры», «режиссер» и «зрители». Этот треугольник и стимулирует ситуацию «театра одного актера».

Деловая игра, в силу большей функциональности задач и ролевого поведения участников, должна иметь состав больше 15 человек. Дискуссии, организованные по дихотомической схеме, лучше проходят в составе от 15 до 21 человека, но можно привлекать и большее число людей. Все зависит от пространственной организации занятий. Главное в этом случае — возможность эффективного внутригруппового общения. Две полярные идеи стимулируют противопоставление не только аргументов двух типов, но и сами группы.

В драматургии хорошо известно, что элементарной формой взаимодействия на сцене является борьба двух действующих лиц — носителей противоположных идей. Драматическая борьба услож-

няется при участии третьего лица, которое, в случае непримиримости борьбы двух лиц, должно так или иначе встать на позицию одной из сторон. Во всех случаях принципиально невозможно сочетание трех линий поведения. Всегда только две являются главными по противоположности занимаемых позиций. Поэтому не только на сцене, но и в ролевой и деловой игре происходит постоянная балансировка равновесия сил и конфликта, борьбы. Этот процесс может быть явным и скрытым. Тренер всегда должен помнить об этом и пользоваться при необходимости правом арбитра-судьи. Но третье лицо должно включаться в процесс только при нарушении хода игры. Именно третье лицо либо сглаживает противопоставляемые позиции, отношения, либо обостряет ход борьбы двух сторон. Сглаживание необходимо при крайнем возбуждении участников и снижении управляемости учебного процесса. Обострение борьбы за счет принятия позиции той или другой стороны приводит к усилению эффекта деловой игры типа дискуссии.

Более подробно остановимся на *эффектах общения в малых группах*. Посредством упрощения взаимодействия в паре создаются условия непосредственного взаимовлияния. Эти взаимовлияния имеют свою специфику, отличную от той, которая возникает в группах, состоящих из трех человек.

В группе, включающей 5 человек, вероятность образования двух подгрупп выше, чем при численности группы в 4 члена, тем более в трехчленной группе. В триаде третий член группы при отсутствии существенных рассогласований должен присоединиться к действиям, нормативным требованиям, создаваемым диадой. В общности из четырех членов возможно образование двух подгрупп — диад, но формально их силы уравнены. Только при появлении пятого члена группы может возникнуть реальная дифференциация групп. Момент появления реальной дифференциации может считаться количественным порогом образования сложной группы. В соответствии с этим следует различать простой и сложный типы групп (по числу членов). Имеет значение количество «звездных образований», т. е. наличие центров групп с большим объединением людей. Это также является признаком сложности группы, управление ею отличается от тех групп, в которых нет сплоченных подгрупп.

Социометрические данные и результаты взаимных оценок свидетельствуют о том, что в любом коллективе, превышающем по числу членов границу 4 (четырёх), возникает дифференциация, образование более мелких группировок. Наиболее распространёнными являются диады, т. е. парные образования.

Польский социолог Ян Щепаньский¹ считает, что группа начинается только там, где в рамках одной социальной организации индивид А находится в отношении не только к Б, но и В, и в отношении к тому, что происходит между Б и В. Основная особенность взаимных связей в триаде — наличие отношений между двумя другими членами группы. Если в диаде отношение непосредственно направлено на другое лицо, то в триаде отношение одного из членов группы, помимо этого, направлено на взаимосвязь двух других членов группы. Дополнительно следует отметить, что в каждом парном отношении внутри триады есть еще опосредованность взаимодействия присутствием и действиями третьего лица. Соприсутствие третьего лица в группе может существенно менять характер взаимодействий.

Разновидностей парных общностей чрезвычайно много. Социологи, например, различают семь видов:

- ☐ пары, связанные сексуальными отношениями;
- ☐ пары, связанные родственными отношениями;
- ☐ пары друзей;
- ☐ пары, связанные отношениями руководства;
- ☐ пары, связанные отношениями помощи;
- ☐ пары, связанные отношениями воспитания;
- ☐ пары, возникающие в силу обстоятельств.

Характер общения проявляется в момент принятия решения группой. В паре, если нет ярких, серьезных противоречий, решение принимается проще. Третий участник отношений чаще всего играет роль арбитра или соглашателя.

Наши исследования показали, что лучше усваивают учебный материал группы, состоящие из 3–5 человек. Для проведения дис-

¹ Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. М.: Прогресс, 1969, 240 с.

куссий, при обсуждении тех или иных моральных проблем лучше работают группы большего состава. Следовательно, специфика задач определяет оптимальный количественный состав группы. Это сказывается не только на результативности, но и на характере решения задач. Практические занятия требуют, чтобы группа имела возможность конкретного взаимодействия. При дискуссиях, имеющих менее конкретную программу действий, оптимальной может быть группа с большим числом участников. В меньшей по количеству членов группе взаимные требования выше, что связано с большей взаимозависимостью. Взаимозависимость в данном случае может определяться пространственной структурой возможных контактов между индивидами, что, в свою очередь, определяет сплоченность группы, а потому взаимные требования возрастают.

3. Разнородность групп

Психологическая разнородность — один из важнейших факторов, определяющих эффективность группового интенсивного обучения. Различие между людьми является основным условием развития не только их отношений, но и их самих. Существует сложное противоречие между сходством и различием, подобием и контрастом. Противоположности порождают развитие системы, в данном случае — группы людей. Л. Фейербах утверждал, что человеческая сущность проявляется только в общении, в единстве человека с человеком, в единстве, опирающемся на реальность различия между «Я» и «Ты». Сложные и порой трагические последствия возникают при реальном, а чаще провоцируемом, противоречии между «Мы» и «Они».

Сочетание различных по психологическим качествам партнеров положительно сказывается на формировании навыков общения. Смена партнеров используется в театре как методический прием при отработке техники поведения актеров на сцене. Новый партнер в любом упражнении всегда усложняет задание, поскольку нужно быстро приспособиться к нему по ходу общения, начать действовать в новом темпо-ритме. Этот прием частично реализует принцип контрастности.

Умение быстро приспособиться к различным партнерам очень важно для ролевых и деловых игр. Высокая скорость приспособления — важный признак коммуникативной компетентности. Если есть включения в новые и различные сочетания с другими членами группы, можно говорить о хорошей готовности к групповому интенсивному обучению.

Чем чаще ведущий меняет сочетания участников, тем быстрее произойдет включение всех участников в групповой процесс обучения. Ведь каждый раз надо не просто приспособиться друг к другу, но выработать новый тип общения. Время, в течение которого происходит перестройка индивидуального стиля поведения, является индикатором эффективности обучения участников в группах СПТ.

Наши исследования и практика группового обучения показывают, что темп группы ускоряется и становится (по сравнению с индивидуальным) более стабильным. Причем чаще всего своеобразным лидером, регулирующим общий темп работы группы, является человек с холерическим типом темперамента, как наиболее возбудимый, активный и быстрый.

При индивидуальном обучении человек лишен непосредственного индикатора, характеризующего интенсивность усилий, кроме количества и качества выполненных им заданий. В условиях совместной работы к объективным стимулам присоединяется новый мощный фактор — поведение другого человека. Постоянное сопоставление себя с другими приводит не только к ускорению деятельности, но к ее большей ритмичности.

В группе, благодаря распределению ролей, учебная информация перерабатывается проще. Один генерирует идеи, другой запоминает и фиксирует их, третий классифицирует, а четвертый может эффективно отстоять перед конкурирующей в дискуссии группой.

Еще в 1930-х гг. было показано, что при комплектовании и формировании эффективных групп желателен близкий образовательный уровень обучаемых совместно людей. Резкий контраст уровней образования отрицательно сказывается на процессе обучения.

Наши исследования свидетельствуют о том, что, работая в паре с «сильным», «слабый» участник значительно повышает качество

решения простых интеллектуальных задач. Он использует больший по объему фонд памяти своего «сильного» партнера. Тенденция к улучшению работы «слабого» участника менее заметна, когда он взаимодействует с двумя «сильными» партнерами в триаде. В условиях активного обсуждения гипотез «слабый» становится «третьим лишним». При включении «сильного» участника в работу с двумя «слабыми» происходит снижение общей эффективности обучения.

Известный в науке эффект «50×50» ярко проявляется в групповой деятельности. Его смысл в том, что в учебной группе «сильных», «успешных», «хороших» участников всегда должно быть чуть больше «слабых».

Эффекты разнородности по-разному проявляются в однополых и разнополых группах. Мужские группы характеризуются большей деловитостью, чем женские, и ориентацией на результат обучения, а женские — большей интенсивностью общения, возбуждения по поводу процесса ролевых и деловых игр. Смешанные по полу группы всегда интереснее и дают больший обучающий эффект. Именно взаимное дополнение ориентаций на дело и общение, а также элемент игривости и легкого флирта, конкуренции между мужчинами и женщинами усиливают энергетический и интеллектуальный потенциал групп интенсивной подготовки.

Сходство и различие моральных установок порождает симпатии и антипатии между людьми. Люди, руководствующиеся в своей жизни высшими принципами, уважают тех, которые также следуют им. К мнениям симпатичных людей отношение менее критичное, и они легче воспринимаются. Люди довольно часто отрицательно относятся к взглядам, которым следуют несимпатичные другие.

В результате длительного обучения участники приобретают общие черты, становясь в некоторых аспектах похожими друг на друга. Вместе с тем в группе обнаруживается распределение функций. Одни принимают на себя роль «мыслителей», генерирующих хорошие идеи, проекты, варианты решения совместных задач. Другие берут на себя функцию улаживания отношений. Они в качестве «собеседников» ищут компромиссы в случае возникших в группе конфликтов. Третьи играют роль действенных

лидеров, для которых успех группы — главный смысл их существования. Они всегда там, где нужно отстаивать интерес собственной группы.

Индивидуальные качества — это база реальных возможностей не только каждого участника в отдельности, но и всех вместе. Однородность/разнородность — важный фактор регуляции поведения членов группы. Большое значение имеют также реальные психологические качества каждого участника групповой интенсивной подготовки. Все индивидуальные качества можно разбить на три основных вида: интеллектуальные, коммуникативные и практически-волевые.

Усредненный уровень интеллектуального потенциала группы будет существенно сказываться на решении мыслительных задач, требующих творчества. Усредненный уровень коммуникативной компетентности как способности к общению проявится в эффективности дискуссий, в ролевых играх и в социально-психологических тренингах, требующих качества доверительности общения.

Особенное внимание надо обратить на лидеров и их готовность к соперничеству и сотрудничеству. Наиболее выраженных лидеров лучше определить в разные команды. Процесс обучения будет более эффективным, если лидеры будут вести за собой разные группы. Если лидеры будут сконцентрированы в одной группе, они будут энергетически заряжать только свою команду, а команды без лидера окажутся неэффективными.

4. Роли и коммуникация в группе

Установившаяся иерархия ролей — это заданная условиями структура распределения функций типа «лидер—ведомый». Любая групповая деятельность требует элементарного разделения функций. Группа не может более или менее эффективно существовать без лидера-руководителя. Эффективность группы снижается при двойном лидерстве, когда идет борьба двух группировок внутри одной организации. Эти факты общеизвестны, но все усложняется, когда не отношения людей определяют их совместную работу, а экономическая целесообразность организации.

В индивидуалистической теории (теории черт, о которой мы писали выше) признается первостепенность индивидуальных качеств, определяющих лидерские позиции и поведение человека. В коллективистской (синтетической) теории утверждается, что лидер — производное групповых задач, структурных особенностей группы и характера межличностных отношений. Третья теория — *ситуационная* — как бы объединяет две предыдущие диаметрально противоположных идеи. Она возникла неслучайно. Исходным моментом ее появления было противоречие между индивидуалистическим и коллективистским представлением о лидерстве. Ситуационное управление наблюдается довольно часто. В бюрократическом аппарате говорят: «Есть ситуация — есть реакция». Основоположник ситуационной теории Ф. Э. Фидлер¹ считал, что производительность группы зависит и от стиля лидера, который практически неизменен, и от благоприятности ситуации, в которой лидер себя проявляет. Однако само понятие благоприятности остается довольно размытым, и поэтому — спорным.

Фидлера многие критиковали за то, что он счел стиль лидерства неизменным, но надо признать, что попытки изменить свой стиль часто выглядят, действительно, нарочитыми, и подчиненными воспринимаются как странность, как поведение, несвойственное личности. Даже сторонники индивидуалистической теории признавали важность ситуации, в которой проявляет себя личность, но подготовка некой ситуации для лидера выглядит делом довольно сомнительным, поэтому имеет смысл прорабатывать и раскрывать именно те сильные качества, которые уже даны, включая гибкость и способность к прогнозированию.

Распределение функций, как первичное условие, заданное программой работы, может быть организовано следующим образом:

1. Созданием преимуществ коммуникативной позиции по двум критериям:
 - по количеству каналов связи с различными объектами управления;

¹ Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York and London, McGraw-Hill, 1967.

- по интенсивности и загруженности каналов связи количеством принимаемой и передаваемой информации.
2. Передачей основных средств реализации внутригрупповых воздействий (в том числе системы поощрения и наказания).
 3. Передачей основных средств реализации и связей общегрупповых действий с другими внешними организациями.

Психологические исследования показывают, что *автократичная организация группы* приводит к большей успешности совместной работы, особенно по параметрам скорости и количества решаемых задач. Но рабочая мораль и оригинальность продукции в *демократической группе* выше, поскольку связи всех членов группы друг с другом и отсутствие давления со стороны руководителя приводят к равноправным отношениям в группе. А равноправные, не регламентированные жестко, отношения обеспечивают реализацию творческого потенциала каждого члена группы.

Одним из условий, определяющих распределение функций между членами группы, является необходимость установления контакта этой группы с окружением (другими группами, отдельными людьми). Считается, что эту функцию связи с окружением должен выполнять либо лидер, либо специально выделенный для этого член группы. Это своеобразный «*министр иностранных дел*». Оправданием необходимости именно диалогового взаимодействия является то, что любой диалог, как внутри группы, так и с окружением, эффективно осуществляется только между двумя партнерами. Включение в диалог любого третьего лица нарушает оптимальный процесс общения и может создать напряжение в отношениях. И цель диалога — выработка единого мнения — не будет достигнута.

Для оптимального управления группой необходимо рациональное соотношение между заданным и произвольным распределением функциональных обязанностей. Произвольное распределение функциональных обязанностей определяется, с одной стороны, системой решаемых группой задач, с другой — индивидуально-типическими, личностными и социально-психологическими особенностями членов группы. Распределение функций в группе при

неформальной ее структуре сопровождается естественным выделением лидера, который может оцениваться в процессе решения задач при социально-эмоциональных отношениях. Как и общие поведенческие реакции каждого члена группы, роль лидера оценивается по качеству информации, ее направленности от индивидуума к группе (к другим ее членам) и от группы к индивиду.

Лидера обычно выделяют по следующим параметрам:

- ❑ высокой активности, направленной на интеграцию всех членов группы для достижения общегрупповых целей;
- ❑ центральному положению при обмене информацией;
- ❑ значительно большему, чем у других членов группы, вкладу в общие результаты.

Установившаяся система связей выступает в модели регуляции групповых процессов как структурное условие, которое в значительной мере определяет результаты группы и характер ее отношений.

С точки зрения формальной теории связи, общение может рассматриваться в категориях количества и качества информации, которой обмениваются коммуникаторы, пользующиеся *общим* (однородным или смешанным) *кодом*. Общий код — это сходное языковое средство общения. Для управленческой деятельности вырабатываются наиболее эффективные средства общения. Сходство языковых средств способствует лучшей координации совместных действий. Отсутствие единой системы знаков, напротив, затрудняет и снижает результативность деятельности группы.

Изменение количества информации связано с увеличением или снижением неопределенности, которая эквивалентна изменению числа возможных альтернатив относительно характеристик объектов, субъектов и самого взаимодействия. Выбор языковых средств для оптимальной коммуникации происходит в сторону снижения неопределенности в общении. Качественную сторону информации связывают обычно с ценностью информации для участников общения и с понятием цели (групповой и индивидуальной).

Информация, регулирующая взаимодействие, различается по следующим параметрам:

Количество информации:

- ☐ передаваемое по одному каналу связи;
- ☐ передаваемое по нескольким каналам связи.

Качество информации:

- ☐ интегрированность (обобщенность) данных;
- ☐ частность, второстепенность данных.

Направленность информации:

1. От индивида к группе:

- адресатом является партнер или группа;
- адресатом является сам информатор;
- без четкого адресата.

2. От группы к индивиду. Форма передачи информации:

- свободная (необязательная);
- обязательная (определяемая условиями работы, инструкцией);
- непосредственная;
- опосредованная техническими средствами (телефон, теле-тайп, видеотелефон, телеграф и т. д.).

Характер информации по содержанию:

- ☐ данные о совместной деятельности;
- ☐ данные о взаимодействии между участниками групповой работы;
- ☐ констатирующая информация (отражающая ситуацию деятельности и взаимодействия, без определенного эмоционального содержания);
- ☐ воздействующая информация (отражающая эмоциональное отношение).

Таким образом, целевые условия, обстоятельства и структурные условия являются независимыми от группы переменными. Про-

межуточные переменные включают элементы заданности и произвольности, что существенно зависит от специфики групп интенсивной подготовки и тренеров. Промежуточные переменные включают стиль руководства, мотивацию деятельности, взаимоотношения, распределение функций.

Объяснить поведение другого человека сложно, тем более что сделать это пытаются разные и непонятные люди. Сколько людей, столько и мнений. Но некоторые почему-то считают себя вправе судить обо всем. И это приводит к возникновению тоталитарных систем, авторитаризма, диктатуры и т. п.

Почему одним нравится, когда говорят просто и откровенно, а другие предпочитают сложные мыслительные конструкции? Потому что люди слышат и слушают, смотрят и видят только то, что им *хочется* видеть, что совпадает с их точкой зрения.

Бывает порой, что человек отвергает факты ради своего желания иметь власть. Правда, при этом путается власть интеллектуальная, эмоциональная, практическая. И тот, кто утверждает, что ему не нужна власть, лжет даже самому себе.

Например, идея марксизма нашла своего адресата достаточно легко, т. к. практический тип людей чаще всего встречается среди других типов (упомянутых нами мыслителей и собеседников). Преобразующее начало людей практического типа не дает им покоя, требует действий, а не размышлений и обсуждений. Мыслители пытаются объяснить жизнь, а практики — преобразовать ее. В этом сущность поведения практиков. Для них промедление всегда антипатично. Стимул и реакция, условные рефлексы — наиболее приемлемые идеи научного объяснения психики. Неслучайно бихевиоризм и теория условных рефлексов И. П. Павлова возникли как идея и теория вслед за промышленной и научно-технической революцией. Поэтому и прогресс стал связываться только с наукой и техникой, а не с гуманитарными знаниями.

Капитал, производительные силы, производственные отношения — эти и другие ключевые понятия отражают практический, а не эмоциональный, эстетический, нравственный или еще какой-то другой смысл жизни человека и человечества. Чтобы объяс-

нить смысл жизни с точки зрения психологии, можно обсуждать такие вопросы:

1. Что первостепенно — материя или дух?
2. Что важнее — истина или правда?
3. Каковы плюсы и минусы анализа и синтеза?
4. Каким должно быть личное пространство каждого человека?
5. Что лучше — черное или белое?
6. Что лучше — дискретность или непрерывность?
7. Жизнь на 100% или на 50%?!
8. Что важнее — власть над собой или другими людьми?
9. Как соотносится психология человека, его этнос и национальность?
10. Что несет в себе для будущего планеты цивилизация?
11. В чем смысл жизни?
12. Каково заключение или вероятность продолжения тезиса «Быть или не быть»?

Предложенные дихотомии могут использоваться для дискуссий, которые могут так или иначе дать вам понять, насколько преобладают в участниках черты того или иного типа.

5. Стиль руководства группой

Стиль руководства зависит от психологических качеств человека, от особенностей задач и групп.

Современное понятие «менеджер» отличается от прежнего понимания руководителя тем, что в нем ближе сходятся понятия «лидер» и «руководитель». При существовавшей прежде системе управления руководитель назначался вышестоящим руководством и был для коллектива просто данностью. Эту данность можно было принимать или нет, но она была. Руководителя назначали и снимали в зависимости от того, устраивал он вышестоящее руководство или нет. Чаще всего критерием назначения

была не эффективность организации, а преданность руководителя тем, кто его назначил.

Неслучайно в психологии существует терминологическая «игра»: формальный и неформальный руководитель, официальный и неофициальный лидер. В условиях экономической целесообразности менеджер выбирается или назначается только в том случае, если он эффективно служит организации, т. е. экономически оправдывает свое существование. Менеджер более открытый, чем руководитель, т. к. он вправе более свободно выбирать задачи.

Теоретические разработки и практика менеджмента подтверждают целесообразность теории ситуативного управления. Менеджеры, успешные в своей многолетней работе, способны приспособить свою деятельность к требованиям каждой конкретной ситуации. Один из ярких представителей этого направления менеджмента — бихевиорист П. Херси¹. Сочетание *производственной ориентации* с *кадровой ориентацией* в зависимости от степени зрелости коллектива — суть ситуативной теории.

Менеджер может вести себя по-разному — как автократ и демократ. Если коллектив зрелый, т. е. самоуправляем, то и менеджер ведет себя демократично и даже устраняется от управления. Меньшая зрелость коллектива требует большей активности руководителя, он усиливает свою ориентацию на производство (задачецентризм) и на кадры (антропоцентризм).

Теория ситуативного управления основывается на взаимодействии трех основных переменных:

- объем применяемого руководителем центрического воздействия;
- объем применяемого руководителем антропоцентрического управленческого воздействия;
- степень зрелости, проявляемая подчиненными в отношении определенных целей, которые руководитель намерен достичь при помощи подчиненной ему группы.

¹ Hersey P. The situational leader. NY, 1985.

Степень зрелости определяется способностью ставить высокие, но достижимые цели, желанием и способностью принимать на себя обязанности и ответственность за их выполнение. Эти переменные факторы понимаются в соответствии с выполняемой задачей. В целом это означает, что индивид или группа не могут быть зрелыми или незрелыми в общем смысле.

Если степень зрелости подчиненных увеличивается при выполнении определенной задачи, то руководитель нивелирует задачецентрическое поведение в пользу антропоцентрического. Это связано с тем, что подчиненный является не только способным выполнять задачи, но и психологически зрелым, т. е. способным самостоятельно создавать для себя «стимулы» и «подкрепления». На этом уровне зрелости у людей нет необходимости в непосредственном управлении со стороны руководителя, им необходимо повышение доверия со стороны начальника.

Чтобы выбрать подходящий стиль управления для каждой ситуации, необходимо сначала определить уровень компетентности сотрудников, способность выполнять поставленную задачу, а также степень желания и личной заинтересованности в работе.

Если уровень зрелости подчиненных для выполнения определенной задачи низкий, то эффективный стиль — *высокая задачецентричность и низкая антропоцентричность*. Низкая антропоцентричность не означает, что начальник не общается с подчиненными любезно и предупредительно. Здесь речь идет о том, что руководителю приходится тратить больше времени для выдачи подчиненным информации о том, как, где и когда данную работу необходимо выполнить. Руководитель в этом случае должен алгоритмизировать задачу и довести алгоритм до подчиненного.

Стиль управления должен быть более *антропоцентрическим* в случае, когда подчиненный начинает демонстрировать способность работать самостоятельно с проявлением инициативы. У руководителя отпадает необходимость алгоритмизировать задачи. Подчиненный может сделать это без его помощи, но на этом уровне готовности он еще не способен в полной мере самостоятельно ставить задачи.

Стиль *высокой задачецентричности и высокой антропоцентричности* характеризуется тем, что руководитель стремится пу-

тем двухсторонней коммуникации и социально-психологической поддержки сориентировать подчиненных на задачи производства и сбыта. Руководитель обсуждает с подчиненным, какие задачи должны быть решены им лично для достижения цели, поставленной перед всем коллективом.

Стилем *низкой антропоцентричности и низкой задачецентричности* менеджеры пользуются тогда, когда подчиненные могут работать по своему усмотрению. Руководитель делегирует свои полномочия, т. к. уровень зрелости у подчиненных высокий, и они готовы и способны принимать на себя ответственность за свою деятельность.

Основные рабочие понятия теории ситуативного менеджмента:

Руководство — процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем на основе административно-правовых полномочий и норм нравственного общения.

Стиль руководства — индивидуально-психологические особенности целостной, относительно устойчивой, системы приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного выполнения управленческих функций.

В теории ситуативного управления можно выделить четыре стиля руководства.

Приказывающий — стиль управления с высокой задачецентричностью и низкой антропоцентричностью. Этому стилю свойственна односторонняя коммуникация, руководитель ставит задачи подчиненным и говорит им, что, как, когда и где должно ими выполняться.

Продающий — стиль с высокой задачецентричностью и высокой антропоцентричностью. Руководитель вырабатывает большинство указаний, он стремится путем двухсторонней связи и социально-психологической поддержки заставить подчиненных психологически «закупить» те решения, которые должны быть приняты.

Участвующий — стиль с высокой антропоцентричностью и низкой задачецентричностью. Руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений и выборе цели.

Делегирующий — подчиненные могут работать самостоятельно, руководитель делегирует полномочия, т. к. уровень зрелости подчиненных высокий. Они готовы и способны принимать на себя ответственность за свою деятельность и участвуют в постановке задач.

В целом, для эффективного ситуативного управления менеджер должен быть компетентным в производственных задачах и хорошо знать свои кадры. Усиливая акцент на задаче или на людях, он балансирует ситуацию управления. *Руководителю важно помнить, что не только он, но и его подчиненные развиваются — индивидуально и как группа.*

Время изменяет нормы, обычаи и формы поведения отдельных членов группы и всего коллектива. Хотя менеджер может использовать определенный стиль при работе с группой, он должен учитывать степень зрелости отдельных подчиненных. Зрелость аналогична самостоятельности, самодостаточности индивида и группы.

Обычно уровень зрелости у сотрудников различен, и сочетание антропоцентризма и задачецентризма регулируется индивидуально с каждым. В итоге при эволюционном подходе постепенно отлаживается оптимальное ситуативное управление — улучшается результативность работы и повышается взаимное доверие и уважение в группе.

6. Мотивация деятельности

Мотивация деятельности отдельного человека и всей группы в целом имеет решающее значение в регулировании активности и эффективности участников интенсивной подготовки. В деятельности человека различают в качестве исходных моментов задачу и мотив. Мотив как побуждение — это источник и причина действия, его порождающие. В условиях индивидуального решения задач мотив связан с уровнем притязания данного человека и его возможностями. А в условиях совместной работы притязания одного человека могут не согласовываться с притязаниями других.

Характер мотивации каждого обучающегося и всей группы в целом различается по силе и направленности. Мотивация каждого участника определяется пониманием пользы интенсивной подготовки. Предварительное знакомство с программой и понимание ее познавательного и практического значения усиливают мотивацию. Однако ее необходимо поддерживать в процессе группового обучения. Интересные и необычные задачи в программе интригуют будущих участников и проблема ведущих в этом случае — поддерживать интерес, сохраняя некоторую тайну и преподнося сюрпризы в отдельных элементах программы.

Мотивация различается не только силой, но и направленностью, и ее необходимо регулировать. *Направленность* на себя, на общение и на результат обучения должны оптимально сочетаться. Для этого в программе должны быть предусмотрены компоненты, соответствующие возможным интересам и направленности всех участников.

Люди, ориентированные *на себя*, предпочитают получать больше внимания к собственной личности. Психологическое тестирование, социально-психологические тренинги «Кто я?» и «Кто есть кто» должны обеспечить им необходимое внимание и проявление интереса со стороны психолога и тренеров. Этих участников можно выделить по заинтересованности к своей личности, которую они обнаруживают, уточняя данные по тестированию качеств личности.

Участникам, ориентированным *на общение*, необходимо предоставлять возможность участвовать в процессах обсуждения тех или иных вопросов обучения. Эти участники более общительные, чем первые (ориентированные на себя), поэтому им нужно предоставить возможность самораскрытия, доверительности. Они получают энергию от самого процесса общения, а не от достоверности информации о себе, своих качествах и тем более не от возможных результатов интенсивной профессиональной подготовки.

Участников, ориентированных преимущественно *на дело*, на результаты интенсивной профессиональной подготовки, мало интересуют процесс общения в группе и характер отношений с другими участниками. Главное для них — эффективность програм-

мы в плане ее прямой пользы для профессионального роста. В процессе обучения они постоянно ищут то, что может облегчить их профессиональную деятельность. В ходе реализации программы необходимо учитывать интересы и этих участников. Им нужно давать больше схем и документов, подкрепляющих профессионально ориентированное обучение.

Таким образом, при разработке программы обучения необходимо учитывать интересы и мотивы обучающихся всех трех типов направленности.

7. Стил ь общения в группе

Взаимоотношения в группе и распределение функций очень близки и влияют друг на друга. Работа с группой может быть построена по двум типам руководства и обучения. Первый тип — авторитарный, когда ведущий ограничивает всякое общение между членами группы. Второй тип — демократический, когда ведутся свободные дискуссии по тем или иным вопросам.

Для исследования двух различных типов взаимодействия в группах в процессе обучения можно создать разные экспериментальные условия и поддерживать их в течение всего цикла подготовки. В одной группе можно запретить общение, все контакты разрешить только через ведущего. В другой группе занятия можно проводить в форме свободных дискуссий и тогда задачей тренера будет поддержка взаимодействия между участниками. *При решении творческих задач демократическая группа лучше справится с работой, но когда потребуется дать точный отчет об изучаемых вопросах, авторитарная система окажется более успешной.* Таким образом, можно создавать различные функциональные структуры групп.

В одном из наших исследований группы выполняли три вида совместных задач:

- ☐ интеллектуальные задачи, требующие сообразительности;
- ☐ организаторские задачи, требующие адекватного руководства группой;
- ☐ задачи, требующие моторного взаимодействия.

Оказалось, что между лидерством при решении совместных интеллектуальных задач и лидерством при решении организаторских задач имеется большое совпадение, но между лидерством при решении интеллектуальных задач и лидерством при решении задач, требующих моторной умелости, связь менее очевидна. На основании полученных данных можно считать, что «интеллектуальное» и «механическое» лидерство имеют различную природу, т. е. требуют проявления различных способностей у лидеров.

Позднее нами изучались группы, решающие следующие задачи:

- мыслительные (системные) и творческие (эвристические);
- административные и дискуссионные;
- моторные (по механической сборке).

Здесь также были обнаружены «специализированные» лидеры, которые одинаково хорошо решали класс задач, объединенных внутренним сходством. Таким образом, в зависимости от специфики задач и условий деятельности, распределение функций между членами группы происходит по-разному.

Влияние специфики совместных групповых задач на распределение функций выявлено в двух типах игровых задач: строительство дома и составление узора. В первой задаче нет четкой инструкции и образца исполнения дома. Во второй задаче, помимо цели совместных действий, предлагается схема узора, что значительно упрощает характер взаимодействия. Здесь четкая определенность структуры задачи вызывает более упорядоченное поведение членов группы (распределение функциональных обязанностей). После решения первой задачи (строительство дома) группа выделяет из числа участников лидера, права которого закрепляются условиями задачи.

При переходе от первой задачи (строительство дома) ко второй (составление узора) обнаружилась устойчивость поведения лидеров и ведомых и изменчивость действий остальных членов группы. Это связано как с личностными особенностями участников, выполняющих функции лидера, так и с характером межличностных отношений, установившихся в группе. Позиция лидера, его поведение в группе — зависимые переменные характера взаимо-

действия с каждым членом группы. Значимость взаимовлияний между лидерами и ведомыми меняется в зависимости от особенностей поведения каждого участника совместных действий. Характер или стиль лидерства определяет и эмоциональное напряжение (положительное и отрицательное) в группе. В свою очередь, опыт, привнесенный из другой среды (в том числе производства), оказывает влияние на стиль руководства в группе (в первой и, особенно, во второй ситуации). Анализ поведения каждого участника группы при выполнении совместной задачи позволяет определить важнейшие условия для эффективного управления группой со стороны лидера. Первое условие — постоянный контроль над информацией, второе — контроль в сфере межличностных отношений. Совмещение в лице одного лидера нескольких функций, например, информатора-генератора идей, контролера, координатора, укрепляет его позиции.

Решение творческих задач, связанных с формированием технической идеи, требует дифференциации функций в коллективе. Можно выделить несколько специфических функций, соответствующих определенным видам деятельности: изыскание задач, активизирование работы, генерирование идей, резонирование (принятие и развитие) идей. Естественно, что предлагаемая система функций возникла в результате реальных процессов дифференциации функций, возникающей и существующей в любых типах групповой деятельности.

Экспериментально подтверждается большая эффективность лидера в сплоченных группах. Этот факт, несмотря на достаточную очевидность, требует некоторого объяснения. Сплоченность группы и эффективность лидерства — взаимозависимые переменные. Группа может быть сплоченной только при оптимальном распределении функций между ее членами. Поэтому естественно, что и эффективность лидера будет большей в сплоченной группе. Сплоченность группы есть следствие согласия внутри группы, в частности, относительно распределения функций. Наличие в паре двух лидеров, даже при высоком индивидуальном мастерстве каждого, отрицательно сказывается на их общей успешности.

Главным интегратором учебного коллектива является продуктивность совместной деятельности. Поэтому исследование сплочен-

ности в нем всегда опирается на данный принцип. При этом следует помнить, что сплоченность коллектива и совместимость работников являются тесно связанными, но не тождественными понятиями. Совместимость означает, что данный состав группы возможен для выполнения ею заданных функций и члены группы могут успешно взаимодействовать. Сплоченность же свидетельствует о том, что данный состав группы интенсивной подготовки не просто возможен, но интегрирован наилучшим образом.

Вот один из жизненных эпизодов несовместимости людей. Экспедиция Жерлаша де Гомери осталась на зимовку у берегов Антарктиды. 21 марта, в день, когда в Европе начинается весна, в Антарктиде солнце уходит за горизонт. Ночь, которая будет длиться 186 суток, погребла «Белжику» (небольшое судно. — *Прим. автора*) в безмолвие, во мрак и забвение... Прекратилась всякая связь с внешним миром, цивилизацией. Восемнадцать человек, находящихся на борту судна, по мере сил стараются обеспечить терпимые условия для зимовки. Но ничего хорошего у них не получается. В прокопченных каютах, слабо освещенных мерцающим светом керосиновых ламп, поселились недовольство, подавленность, раздражительность, словом, здесь нашло приют «экспедиционное бешенство» — болезнь, о которой ни слова не говорится в медицинских справочниках.

Космонавт Елена Кондакова, поставившая женский мировой рекорд по самому длительному пребыванию на орбитальной станции — 169 суток, вспоминала, что в одном экипаже участники планируемого полета разругались так, что потом не разговаривали полгода. Конечно, психологическим отбором космонавтов занимается целая служба. Но потом экипажи формируются по принципу равенства: один человек — гражданский, другой — военный. Об их психологической стыковке никто в этот момент не задумывается: предполагается, что космонавты притрутся во время тренировок. Но бывает, что происходит наоборот. Так, однажды между космонавтами разгорелся серьезный конфликт, дошедший до драки накануне старта. Экипаж тут же расформировали. Вместо них полетели дублеры.

Но не только сложные условия жизни и деятельности определяют совместимость людей. Она зависит и от темперамента, характера, интересов каждого члена группы.

Как определить грань между темпераментом и характером? Конечно, это можно сделать, но все это очень условно. Непросто даже различить холерика и возбудимого меланхолика. Ведь и тот, и другой активны, но работоспособность у холерика больше, чем у меланхолика. А это можно обнаружить только в сложных жизненных обстоятельствах. В обычных же условиях легко спутать холерика и меланхолика. Еще легче спутать флегматика с тормозным меланхоликом. Случится авария или конфликт, и флегматик будет медленно, но уверенно пытаться разрешить проблемы, а тормозной меланхолик за видимым спокойствием обнаружит свою несостоятельность.

8. Автономность группы

Исследование изолированных, автономных групп является чрезвычайно важным, т. к. фактически многие виды совместной деятельности протекают в отрыве от обычной физической и социальной среды. Можно привести большое число примеров групп, экипажей, команд, деятельность которых протекает в отрыве от социальной адаптивной среды. Это экипажи всех экспедиций, морских судов, а также космических кораблей. Следует различать изолированность по длительности. Группа может находиться в изоляции от нескольких дней до нескольких месяцев. Время оказывает существенное влияние не только на характер межличностных отношений (это вторичное явление), но, в первую очередь, на состояние членов группы. Состояние может быть настолько устойчивым, что это приводит к некоторой перестройке личностных особенностей. Влияние изолированности, автономности группы усиливается за счет ухудшения физических условий. Стрессовые факторы действуют двояко — усиливают и ослабляют сплоченность группы.

Мера автономности группы может выражаться в характере ее поведения в конфликтной ситуации. При высокой автономности группы конфликт замыкается на каком-либо внешнем объекте (любое лицо, не входящее в состав группы). В условиях совместной деятельности конфликт может замыкаться на техническом устройстве, если оно расценивается группой как внешний эле-

мент. Слабая автономность группы выражается в конфликте, который замыкается между ее членами. Проверяется автономность группы в экстремальных условиях при решении сложных задач, при столкновении с другими группами или любыми посторонними элементами, могущими изменить гомеостаз группы.

Индивидуальная изоляция представляет собой экстремальное условие, имеющее свои специфические последствия для человека. Примером изоляции в естественных условиях являются случаи жизни, описанные в литературе (моряки-одиночки, спелеологи и т. д.). В настоящее время проблеме изоляции, одиночества уделяется значительное внимание. Проводятся специальные эксперименты, которые позволяют определить порог возможности человека выдерживать изоляцию, одиночество. Лабораторные (сурдокамерные) испытания показали, что нарушения происходят, прежде всего, в эмоционально-волевой сфере, а затем в перцепции и мышлении.

Изоляция зачастую связана с ограниченностью пространства перемещения. Гиподинамия усиливает отрицательное влияние таких факторов как социальная и сенсорная изоляция. Помимо психологических сдвигов наблюдаются различные личностные изменения и даже псевдопсихопатологические нарушения, которые, в частности, происходят из-за отсутствия привычных межличностных контактов и усиления потребности в общении. В условиях индивидуальной изоляции усиливается внутреннее общение человека. Он создает образы значимой для него группы, в которой играет соответствующие привычные роли. До известных границ такое общение с самим собой является естественным, оно выполняет компенсаторную функцию.

Социальная изоляция более, чем физическая, действует на самочувствие человека. В специальных экспериментах, создающих ситуацию социальной изоляции индивида, обнаружено особое значение факторов отвержения человека группой. Изолированное положение индивида в группе вызывает значительно большие изменения в его самочувствии, нежели физическая изоляция. Это состояние депрессии выражается как в значительных сдвигах, так и в субъективных оценках самочувствия.

Групповая изоляция имеет свою специфику — наряду с действием тех же факторов, что и при индивидуальной изоляции, проявляются новые. Отсутствие обычного круга общения компенсируется усилением межличностных отношений внутри самой группы, но до известных пределов. Длительная автономия группы, отрыв человека от обычной среды жизни приводят к рассогласованию оценок его «Я» и окружающих людей.

Групповая интенсивная подготовка и по длительности, и, главное, по целенаправленности общения усиливает *автономность-изолированность группы*. Эти условия освобождают участников от рутины и надоевших забот, что положительно влияет на продуктивность обучения.

Экстремальные (нестандартные) и нормальные (стандартные) условия — фактор регуляции, который имеет специфичную и неспецифичную форму. *Специфичность условий* состоит в отклонении физических и социальных условий групповой деятельности: нарушение физических режимов и внегрупповые конфликты с другими группами или организациями. *Неспецифичность экстремальных условий* проявляется в любых отклонениях от принятых в группе норм, навыков поведения, деятельности, общения.

Неспецифическая экстремальность связана с нестандартными отклонениями, имеющими следующие характеристики:

- ❑ особенность и сложность задач (ритмичность/аритмичность, легкость/трудность решения);
- ❑ изменение числа участников совместной деятельности (особенно меньшее их число, чем необходимо для совместной деятельности);
- ❑ сокращение лимитов времени на выполнение стандартных задач;
- ❑ увеличение взаимосвязанности участников, что выявляет рассогласованность в действиях;
- ❑ смена стиля руководства (от коллегиального к директивному стилю и наоборот), что делает ситуацию совместной деятельности нестандартной;

- усиление автономности в жизнедеятельности группы, которое нарушает привычные стереотипы, в том числе и межличностные отношения.

Отметим, что описанные условия, определяющие динамику и результат групповой деятельности, в большей или меньшей мере известны менеджерам. Но длительное эмпирическое освоение фактов — это одно, а точное и своевременное получение схем регуляции групповой деятельности — это другое.

ГЛАВА 4

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖЕРА

1. Язык тела

Почему в час пик большинство людей бывают недовольными? Конечно, из-за усталости. Но, помимо усталости, есть и другие причины. Усталость просто обостряет чувствительность.

Личная зона и сигналы

Специалисты оценивают *интимную зону* человека при физическом контакте цифрами от 0 до 20, 40 и даже до 60 см. Такой разброс связан с тем, что для одних самочувствие, комфорт обеспечивается зоной пространства в 60 см, а другие спокойны при непосредственном физическом контакте.

На комфортность человека действуют запахи, нервность (напряженность) окружающих людей, их принадлежность не к тому полу, возрасту, национальности и т. д. На большом расстоянии все более абстрактно и менее значимо. Но стоит кому-то войти в интимную зону, и срабатывают неосознанные механизмы симпатий-антипатий. Если кто-то несимпатичный оказывается в интимной зоне, человек неосознанно старается отдалиться от него. Его может раздражать «чужой» запах, нервная напряженность, принадлежность к полу, который ему неприятен, национальность, к которой у него есть предрассудки, и т. д.

Собеседники спокойнее относятся к вторжению в их интимную зону, особенно, если они имеют крупное телосложение. Мыслители же более чувствительные и ранимые при вторжении в их интимную физическую и, соответственно, психическую зону. Они либо еще глубже уходят в себя, либо сопротивляются, подавая явные или скрытые сигналы.

Для сохранения комфортности во время собеседования или на переговорах необходимо чувствовать зону каждого. В противном случае возможна негативная реакция, часто неосознаваемая одним и другим партнером. Это негативное отношение проявится исподволь и по другому поводу.

Чувствительность к вторжению в интимное пространство сильно зависит от конституционального (физического) и психического типа человека. Для пикника и собеседника эта интимная зона приближается к нулевому значению, что говорит об их меньшей чувствительности. У мыслителей и астеников чувствительность больше. Они физически слабее и знают об этом, ближняя дистанция их смущает и настораживает. Мыслители, погруженные в свой мир, психически труднее переключаются на внешние контакты, что вызывает автоматически сопротивление вторжениям.

У атлетоидов-практиков вторжение в интимную зону вызывает напряженность по причине их физической готовности к сопротивлению, соревнованию, конкуренции. Они неосознанно всегда готовы защищать свои тело и душу. Поэтому их чувствительность к вторжению связана с возможной конкуренцией за физическое пространство. Чувство самосохранения, самодостаточность «Я» для атлетоида-практика всегда актуальны, а главное — они активны в этих чувствах. Для них поступок всегда на первом месте, а переживания и осмысления они оставляют собеседникам и мыслителям.

Личная зона связана с материальной собственностью (одежда, личные вещи, дом, семья). У. Джеймс — американский философ и психолог, один из основателей прагматизма — различал в структуре личности три составляющих: физическую, духовную и социальную. Следуя его представлениям и связывая их с идеей пространства личности, можно сделать следующий вывод. Личная зона — это переходное пространство, в котором в наибольшей мере раскрывается единство и противоречие физического, духовного и социального. В интимной зоне все три качества сильно связаны друг с другом. Их взаимосвязь обеспечивает самосохранение индивидуума (физическое и духовное).

Личная зона шире по охвату пространства, явлений и вещей. Здесь люди значительно различаются: одних называют «хозяева-

ми», других — «люмпенами». Для «хозяина» личная и чужая собственность принципиально важна. Для «люмпена» она не имеет значения или находится глубоко в подсознании. Для него интимная и общественная зоны связаны напрямую, без лично-собственного компонента, поскольку лично-собственного у него просто нет.

Кроме пространства, в котором проявляются поведение и его смысл, имеют значение различные телесные действия и движения. Например, подозрение, неуверенность, отрицание, сомнение, всегда имеющие отрицательный смысл, выражаются в стремлении не видеть, не смотреть в сторону другого человека. Такое отношение и поведение, естественно, вызывают ответную реакцию. Но в ситуации ведения переговоров надо попытаться «растопить» возможный холод в отношениях и абстрагироваться от такого поведения партнеров по общению.

Подозрение и скрытность могут проявляться и в следующих телодвижениях: сложенные руки, отклоненное назад тело, скрещенные ноги, втягиваемая в плечи голова, взгляд исподлобья. Умение видеть это и оптимально изменять свое поведение и поведение других людей — важный инструмент эффективного общения.

Скрытность, сомнение, отрицание менее явны, но выражаются в следующем:

- ☐ легкое отворачивание тела в сторону от собеседника или любого говорящего;
- ☐ потирание носа или еще какое-либо автоматизированное движение;
- ☐ взгляд сбоку;
- ☐ направленность ступней от другого (доверие, открытость выражаются, наоборот, носками ног, поставленными вместе — «поза дитя»);
- ☐ почесывание подбородка (раздумье и сомнение);
- ☐ действия с очками, ручкой или еще каким-либо предметом в руках говорящего;

- скрещенные ноги у обоих партнеров и тем более руки, а у женщин — покачивание ногой означают, что ситуация наскучила и партнер «хочет уйти», «не быть в ней».

Взгляд

Глаза человека, с одной стороны, зеркало души, с другой, как считают некоторые, — способ актерской демонстрации чувств, смысла поведения. Глазами человек сегодня воспринимает более 80% впечатлений, а, возможно, и больше.

Глаза бывают мягкие, нежные, твердые, пронизательные, жалеющие и колющие, пустые (без выражения, «рыбы»), отсутствующие, стеклянные, тупые, блестящие и сверкающие, горящие, радостные, возбужденные, гневные, грустные, красивые, выразительные, страдающие, смеющиеся, плачущие, ласковые и, наконец, обольстительные (взгляд от просительного, скользящего и отсутствующего до неподвижного, откровенного). Вот разнообразная гамма состояний, которую демонстрируют глаза. Это не изолированный взгляд, а существенная часть мимики, жестов, позы и общения в целом.

Можно вспомнить немало жизненных ситуаций, когда взгляд другого человека мог взволновать или захватить, привлечь или остановить. Опытные менеджеры легко ориентируются в мире чувств и игры собеседников, партнеров по переговорам.

Широко открытые (вытаращенные) глаза означают желание (или его демонстрацию) больше увидеть, узнать и привязаться к внешнему миру. Расширенные зрачки глаз, что невозможно сыграть, приоткрытый рот и раздутые ноздри усиливают эффект внимания и открытости миру. Широко открытые глаза могут демонстрировать и более широкую гамму чувств и поведения. Например:

- удивление, неожиданность, озадаченность, восхищение (причем, у детей чаще, чем взрослых);
- испуг, ужас (у зрителей, канатоходцев, пожарников или в сценах трагических происшествий);

- любопытство, ожидание значимого факта, надежда получить что-то («пожирать глазами», «смотреть, открыв рот», «глазеть»);
- тотальную беспомощность («неужели?», «да что вы говорите?», «что же это такое?!»);
- внезапное понимание, озарение;
- предостережение (при сильном недовольстве, порицании или упреке — «прими во внимание!», при этом серьезное, напряженное лицо).

Выражение глаз дополняется их оцепенением или блеском, поднятием или опусканием уголков рта, выставлением рук для защиты или, наоборот, открытостью рук, общим напряжением или расслабленностью.

Деловой взгляд направлен на область между бровями. Он говорит, что человек настроен решительно и конструктивно. Но если взгляд опускается ниже глаз собеседника — на область выше рта, тогда это уже социальный взгляд. В таком случае ваши глаза настроены на живое общение, обсуждение значимых для вашей личности тем. Если взгляд спускается еще ниже — до груди, например, то его можно назвать интимным. Таким взглядом мужчины и женщины обнаруживают свои симпатии — скрытые или явные. Конечно, если отчитывать подчиненного, то вряд ли уместно будет смотреть на него интимно или социально. Прикрытые веки обычно раздражают, т. к. это свидетельство того, что человеку вы не интересны, и он «видеть вас не желает». Почти 90% информации поступает к нам именно через зрительные рецепторы, поэтому важно уметь передать информацию не только на словах, но и невербально. Многие на презентациях используют ручку или указку для того, чтобы дирижировать вниманием аудитории. Такие жесты вполне оправданы и, действительно, успешно привлекают внимание, если соотносятся со смыслом тех слов, которые сопровождают жест.

Рукопожатие

Рукопожатие занимает особую роль в деловых отношениях. Подумайте и попробуйте практически оценить состояния, возникающие при рукопожатии. Например:

- ☐ доброжелательность;
- ☐ вынужденность здороваться;
- ☐ открытость/закрытость;
- ☐ теплота/холодность;
- ☐ превосходство/зависимость;

Продолжите список.

Пожимая руку другому человеку, можно определить следующие свойства его личности:

- ☐ темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик),
- ☐ тип личности (мыслитель, собеседник, практик);
- ☐ черты характера:
 - общительность/замкнутость;
 - гибкость/ригидность мышления;
 - эмоциональная устойчивость/неустойчивость;
 - независимость/подчиненность;
 - озабоченность/беспечность;
 - сильное «Я» или беспринципность;
 - смелость/робость;
 - мягкость/жестокость;
 - подозрительность/доверчивость;
 - непрактичность/практичность;
 - гибкость (искушенность);
 - прямолинейность (непосредственность);
 - тревожность/спокойствие;

- радикализм/консерватизм;
- самостоятельность/внушаемость;
- высокий/низкий самоконтроль;
- напряженность/расслабленность.

Если руководитель умеет определять личностные качества партнеров, он может эффективно использовать это в практическом общении (при заключении контрактов, во время переговоров, для определения перспектив будущего сотрудничества и т. д.).

Так, слишком долгое рукопожатие может быть истолковано как стремление к доминированию. «Двойное рукопожатие» обычно говорит о доминирующе-покровительственной позиции. И если отношения недостаточно дружеские и доверительные, такое обращение может задеть. В идеале рукопожатие должно быть кратким и сухим.

Мимика

Горизонтальные складки на лбу при максимально раскрытых глазах означают испуг, удивление, неверие, неспособность понять что-то или наступившее вдруг понимание. Ярко выраженная форма, которая может сопровождаться взглядом сверху, говорит о высокомерии, надменности. Вертикальные складки на лбу над переносицей — это волевые складки, свидетельствующие о концентрации и замкнутости, отгороженности от новых впечатлений. Переходящие друг в друга вертикальные и горизонтальные складки — признак нужды, страданий, беспомощности, бедственного внутреннего положения. Они наблюдаются у людей, находящихся в ситуациях больших внутренних затруднений, ищущих ответ на неожиданный сложный вопрос, у детей перед плачем, а также у беспомощно-боязливых натур, у людей, страдающих из-за больших забот или душевного горя, у тех, кто постоянно бесплодно размышляет («варится в собственном соку»), часто — у меланхоликов. Такие складки отличают людей, испытывающих особые трудности с внутренней переработкой впечатлений, информации, умственно негибких и ригидных.

Наблюдая за мимикой окружающих, старайтесь ответить на следующие вопросы:

- ☐ Знакомы ли эти люди (даже если они делают вид, что незнакомы)?
- ☐ Кто лидер, а кто ведомый?
- ☐ У кого симпатия и влюбленность?
- ☐ У кого антипатия?
- ☐ Кому скучно (например, голова в руках, рисование на бумаге, пустой взгляд)?
- ☐ Кому интересно?

Жесты

1) *Указательный палец* («указующий перст») — символ власти. Уровень, на котором держится указательный палец, подчеркивает значение силы власти. Сила власти демонстрируется степенью напряженности пальца — от вяло согнутого, выпрямленного до напряженного и указующего.

Обычно указательный палец поднимают вверх люди, работавшие в структурах административной власти. Высоко поднятый палец может сопровождаться высказыванием типа «Сам шеф ... считает это мнение незыблемым». Указывающий и произносящий этим не только отдает дань «шефу», но показывает, что и он в курсе мнения высокопоставленного начальства, и тем самым приобщен к высшей власти.

Высоко поднятый палец означает — «Я над вами». Присутствующим ничего не остается, как признать свою подчиненность не только «указующему персту», но и более высоким инстанциям. Это один из приемов подавления, принижения роли присутствующих, которые вынуждены признать свою несостоятельность, и хотя это слабо осознается ими, эффект очевиден.

Палец, поднятый вверх — это призыв ко всеобщему вниманию присутствующих. Поднимая выше или опуская палец, оратор регулирует внимание присутствующих. Они неосознанно следят за указательным пальцем, тем более что их память зафиксировала

факт сотрясания пальцем. Именно этим жестом им в детстве указывали «их место». Жест пальцем символически наказывал их, если они провинились. Иногда за символическим наказанием следовало и реальное — физическое.

Неслучайно политики, вступая в баталии с противником, используют, причем неосознанно, жест указательного пальца. Им либо регулируют внимание слушателей, либо символически наказывают противника, оппонента дискуссии, спора.

2) *Кулак* — символ силы, агрессивной энергии, желания доказать, убедить, подчинить себе других. Это еще более выразительный жест, чем поднятый вверх палец. Взрослые люди, тем более, политики, понимают, что лучше сотрясать указательным пальцем. Но если эмоции захлестывают человека, он начинает размахивать уже не пальцем, а кулаком.

Промежуточным жестом между указательным пальцем и кулаком является ладонь. Ее движение, подобное движению указательного пальца, удерживает внимание.

Кулак — последняя фаза энергичности и явный признак агрессии. И тот, кто размахивает кулаком, и тот, кто видит этот жест, невольно включаются в общее состояние агрессии. Не случайно ораторы пользуются этим жестом, выступая перед толпой, когда хотят настроить слушателей агрессивно. Выступая на стороне толпы, оратор, сотрясая кулаком, зовет толпу к активным и даже разрушительным действиям.

3) *Открытая ладонь* — символ сдерживания, открытого стремления установить перемирие с присутствующими людьми. Открытая ладонь показывает, что у оратора нет секретов и «камней за пазухой». Он как бы говорит: «Я здесь, с вами, и весь открыт, у меня нет тайн от вас».

Так, дети, которых спрашивают: «А ты не обманываешь меня?», — показывают открытые ладошки, неосознанно демонстрируя свою искренность. Аналогичным образом и взрослые вольно или невольно, осознанно или неосознанно открывают ладони и жестикулируют ими, а не пальцем или кулаком.

Степень эмоциональности оратора заметна по напряженности ладони. Слегка расслабленная открытая ладонь говорит о сдер-

жанности выступающего. Вытянутые как струна пальцы демонстрируют напряженность, которая может сопровождаться резкими движениями руки.

Открытые ладони, направленные на аудиторию, могут сдерживать ее от активности, возбуждения. Если внимательно следить за оратором, выступающим перед возбужденной аудиторией, то можно заметить, как он вначале одной открытой ладонью пытается сдерживать волнение, а потом двумя ладонями «тормозит» активность. Когда напряжение спадает, круговые движения рук направляются уже ладонями внутрь, привлекают внимание слушателей и вновь «ведут» их за оратором.

Итак, мы кратко рассмотрели некоторые опорные моменты бессловесного общения. К сожалению, современный человек больше и больше верит словам, но все меньше — своим чувствам, которые чаще говорят правду о мотивах поведения и поступках людей.

2. Ошибки в оценке других людей

Наше восприятие часто зависит от неосознаваемых факторов, поэтому, разбирая ситуации, когда решение должно быть принято при отсутствии достоверных данных, нередко можно прийти к выводам, что весомым оказалась внешность партнера, его уверенность или неуверенность, рассеянность или нервозность, а также информация, предшествующая встрече, но не относящаяся к делу. Это хорошо иллюстрирует кинематограф, когда режиссеру нужно показать ситуации чистого блефа, как, например, в покере.

Гало-эффект (эффект ореола, престижа). Этот эффект основан на общем знании о конкретном человеке и общем впечатлении, которое он производит на других людей. Часто должность и звание автоматически делают человека масштабнее и лучше других. Популярные люди кажутся умнее и красивее. Причем популярным в общественном мнении мужчинам неосознанно приписываются такие физические качества, как более высокий рост, статность. Женщины — звезды экрана и эстрады — наделяются всеми добродетелями, свойственными женщинам вообще. Начальник чаще

видится солиднее, крупнее, а подчиненный — мельче и суетливее.

Эффект снисходительности. Состоит в том, что конечный итог наблюдения за другим человеком имеет тенденцию к преувеличению положительной оценки. Даже если в процессе наблюдения и были замечены слабости, они в итоговой оценке «опускаются». Невольно срабатывает механизм межличностной оценки «лучше сохранить хорошие отношения, чем портить их». Это и приводит к ошибке.

Об особом значении внешности в возникновении чувства симпатии пишет известный социальный психолог В. Н. Панферов: «Сознанием люди понимают независимость личностных свойств человека от особенностей его внешнего облика, но в жизни, вопреки этому пониманию, люди в 85 случаях из 100 свое отношение к человеку как к личности в первые моменты общения строят на основе внешнего впечатления»¹.

Ошибка усреднения. Заключается в боязни крайних суждений. В обычном состоянии, при отсутствии явных симпатий или антипатий к человеку, наблюдатель усредняет оценки. Когда он испытывает к другому симпатию, он завышает оценку, при антипатии же наоборот — недооцениваются такие качества как доброта, открытость, интеллект.

Ошибка переноса и контрастности. Склонность наблюдателей видеть у других такие же качества, как и у них самих, или, напротив, подчеркивать те признаки, которые противоположны их собственным. Перенос «своих положительных» качеств чаще бывает в тех случаях, когда наблюдатель испытывает симпатию к оцениваемому другому. Контрастная ошибка возникает при антипатии к другому — в этом случае его лишают «своих положительных» качеств.

Ошибка настроения. Настроение очень сильно влияет на все, что делает человек. В состоянии даже легкой депрессии весь мир кажется враждебным. Соответственно и оценки наблюдения при-

¹ Панферов В. Н. Внешность и личность // Социальная психология личности. Л., 1974. С. 106–113.

обретают отрицательную окраску. Эйфория как приподнятое, крайне радостное, состояние приводит к переоценке в других положительных качеств и игнорированию отрицательных.

Ошибка разницы статуса (социального и профессионального). Лица с более высоким социальным статусом, более состоятельные материально склонны недооценивать способности лиц, стоящих ниже в социальной иерархии, имеющих менее престижное жилье, одежду и другие вещи. Так же и более высокий профессиональный статус наблюдателя приводит к недооценке в других профессиональных способностей.

Ошибка эпизодичности наблюдения. Данную ошибку можно свести к поговорке «Встречают по одежке, а провожают по уму». При всей значимости первого впечатления оно бывает точным только при большом опыте и интуиции наблюдателя. Менее опытным требуется лучше рассмотреть человека и, главное, в разных ситуациях. Экстремальные ситуации более эффективно проявляют качества человека.

Ошибка прежних встреч и отношений (наблюдателя с наблюдаемым). Здесь действует стереотипность видения, когда сложившаяся оценка не дает наблюдателю освободиться от прежних оценок — положительных или отрицательных.

Ошибка психологического насыщения. Возникает в случае интенсивного объема наблюдений, когда трудно сосредоточиться на чем-то одном, чтобы дать объективную характеристику.

Специалисты утверждают, что наиболее точное психологическое наблюдение обеспечивается следующими условиями:

1. *Опыт.* Обычно богатый и разнообразный опыт человек получает к 30 годам и больше. К этому времени человек вольно или невольно получает образование, семейный опыт и вынужден включаться в разнообразные отношения с другими людьми (экономические, хозяйственные, юридические, нравственные, религиозные, гражданские и т. д.).
2. *Сходство.* Наблюдение и оценка качеств людей, сходных с наблюдателем, делает процесс оценивания более эффективным. Лица одного пола и возраста лучше понимают друг дру-

га, т. к. живут в сходном измерении потребностей и интересов. Сходство профессий и рода деятельности также облегчает понимание.

3. *Интеллект.* Понимание людей зависит от адекватного видения причинно-следственных связей в мире человеческих отношений. Чтобы дать человеку правильную оценку, необходимо установить, зачем ему нужно то или иное действие, или кому оно выгодно.
4. *Инсайт.* Понимание самого себя, а также того, насколько собственные тенденции наблюдателя могут исказить восприятие других. Это своеобразное моделирование другого человека в собственном сознании с учетом поправок возможного искажения, что зависит от собственных пристрастий, симпатий и антипатий. Например, чрезвычайно пунктуальный человек будет в первую очередь оценивать в другом именно это качество. Между тем добродетелью другого является открытость, которую пунктуальный человек может недооценить.
5. *Сложность.* Наблюдатели в основном не способны понять тех людей, которые сложнее, чем они сами. Часто люди непосредственные, независтливые не могут понять поведение искушенных, расчетливых, подозрительных. То же самое обнаруживается в том случае, если ориентированному только на материальное благополучие приходится сталкиваться с человеком, для которого важны духовные ценности.
6. *Отрешенность.* Лучшие наблюдатели часто бывают асоциальными и интравертированными, благодаря чему могут воспринимать других бесстрастно и непредвзято. Асоциальность выражается в малой включенности в бурные социальные события. Не случайно хорошими советчиками по вопросам управления часто бывают люди, никак не связанные с менеджерской деятельностью, потому что их видение всего пространства событий и людей ничем не ограничивается. По этой же причине при крупных политических и экономических деятелях есть консультанты, для которых события более абстрактны, чем для самих руководителей. В советники обычно попадают люди не очень активные в общении, для них главное — анализ событий, а право действовать они оставляют ру-

ководителю. «Взгляд со стороны» всегда менее предвзятый и более объективный.

7. *Эстетические склонности.* Хорошие наблюдатели превосходят других в видении внутренне присущей гармонии изучаемых людей. Эстетические склонности способствуют более тонкому пониманию цельности и противоречивости в психологическом складе других людей. Естественно, что для них внутренняя, духовная жизнь других людей — очевидный факт. В силу этого они могут переоценивать в других эстетические качества, но это лучше, чем их недооценка.
8. *Социальный интеллект.* Способность к быстрой и точной оценке других не равносильна глубокому пониманию, но эффективна в предсказании их наиболее вероятного поведения. В деятельности менеджера и журналиста, в силу их обширных и разнообразных контактов, способность оперативного понимания людей и их мотивов поведения — важнейшая. Эту способность быстро, но неглубоко понимать других людей можно назвать «феноменом Карнеги». Ведь для быстротекущих событий и деловых отношений средних предпринимателей и менеджеров часто совсем не обязательно пытаться глубоко понять другого человека. Достаточно, например, определить, имеет ли партнер реквизит, удостоверяющий его принадлежность надежной фирме. Более глубокое понимание партнеров по совместному делу необходимо тогда, когда предприятие масштабно, и целесообразны длительные, серьезные отношения.

3. Внушение в группах

О группе часто говорят как об организме. Одним из доказательств этого является готовность членов группы к сближению мнений и психологических качеств. В результате группа может решать совместные задачи.

Зачастую перед группой возникают задачи, в которых трудно найти объективный показатель правильности решения, тогда мнение большинства оказывается единственным ориентиром поведения для каждого. Ситуация становится критичной, когда

член группы обнаруживает, что его точка зрения противоречит мнению других. Тогда у него возникает внутренний конфликт — «верить себе или мнению других людей». Выход из этой затруднительной ситуации зависит от целого ряда обстоятельств, среди которых главными являются следующие:

- ❑ *сложность задачи*, которую приходится решать; увеличение сложности задачи ведет к уменьшению уверенности в себе;
- ❑ *опыт* решения подобного типа задач; если опыт большой, задача решается легко, но если его мало, то возникают затруднения с ориентированием в задаче — ориентироваться на себя или на других людей?
- ❑ *авторитет* личности в данной группе; если он высокий, то можно положиться на свои способности, но если он низкий, тогда мнение других может стать предпочтительнее;
- ❑ *значимость группы* для того, кто принимает решение; если человек уважает мнение группы, и она ему необходима, то вопрос решается путем соглашения с мнением группы, если группа не является значимой, выбор ориентирован только на собственное мнение.

Исследованиями обнаружено, что одного только присутствия других людей достаточно, чтобы изменились ощущения личности, ее эмоциональные состояния и поведение.

Обычно расхождения во мнениях в начале формирования группы больше, чем при сформировавшейся структуре отношений. В значительной степени на сближение мнений членов группы влияют единые задачи. В сознании каждого они формируют готовность скорее согласиться, чем оспаривать положение дел. Правда, возможны исключения, если в группе идет борьба за лидерство. Эта борьба диктует членам группы свои правила поведения. Борьба за лидерство часто разделяет группу на две, со своими лидерами в каждой. Эта ситуация называется *двойным лидерством*. Возникшие группировки питают самолюбие лидеров, и они завершают раскол группы. В этом случае единая задача приобретает два смысла — отдельный для каждой из подгрупп. Сближение мнений становится в такой ситуации самым проблематичным.

В основе изменения и сближения мнений лежит механизм подражания и внушения. Академик В. М. Бехтерев считал, что *подражание и внушение* зачастую слабо осознаются человеком. Люди различаются степенью осознанности и критичности в тех случаях, когда им приходится менять собственные суждения. Один, например, осознает факт противоречий и соглашается с мнением группы или лидера-руководителя, но затем возвращается к собственному суждению. Другой, неосознающий эффекта подражания и внушения, настолько поддается влиянию, что перестает замечать подмену собственного суждения чужим (групповым, лидерским). Исследователи выделяют следующие обстоятельства, определяющие меру податливости членов группы:

1. Максимальное внушающее *давление* на члена группы оказывают три человека с единым мнением. Особенно если эти лица обладают авторитетом.
2. Влияние группы зависит от *положения человека в группе*. Меньше всего подвержены внушению лица, слабо зависимые от группы, но высоко ценимые ею. Обычно способности этих людей *бóльшие*, чем у остальных членов группы, что заставляет большинство идти за высоко ценимым лидером. Более способному легче выбирать между группами, в которых ему приходится функционировать.
3. *Единство мнений* сильнее в группах с демократической системой отношений, чем в авторитарных группах, но порядка и точности больше в авторитарном типе групп. Это происходит из-за того, что в группах с демократическими отношениями ее члены переключаются на межличностное общение. Если ситуация далека от экстремальной, критической, то снижается и эффективность совместной деятельности. Авторитарная система отношений оказывается эффективнее в сложных, кризисных ситуациях. Более жесткое распределение ролей и функций не только упорядочивает поведение каждого, но и повышает точность решения управленческих задач.
4. *Мнения, высказанные вслух*, оказывают большее внушающее воздействие, чем полученные в письменном виде. Исключение

составляют документы вышестоящих инстанций, которые в авторитарных обществах имеют особое значение. Живые свидетели всегда ценнее, т. к. бумаги можно уничтожить.

5. Податливость групповому давлению зависит от *очередности высказываемых мнений*. Члены группы, раньше других высказавшие свое мнение, оказывают большее влияние на поведение остальных. Единство мнений большей части членов группы сильнее влияет на высказывания последних выступающих. Для повышения внушающего эффекта лидер, руководитель может высказать свое мнение не только в начале, но еще и подвести итог в конце, выбрав оптимальную линию поведения.
6. Подверженность влиянию со стороны других значительная, если *расхождение во мнениях* существует, но оно незначительно. Оптимальной является определенная степень достоверности расхождений, не доходящая до абсурда.
7. В *сплоченных группах* давление единого мнения на отдельных ее членов сильнее, чем в менее сплоченных. Сложившиеся положительные отношения связывают членов группы обязательствами друг перед другом. В менее сплоченных группах ее членам нечем особенно дорожить, кроме собственного мнения, поэтому они и испытывают меньше давления со стороны друг друга.
8. При *угрозе наказания* чаще всего возникает эффект публичного согласия при внутреннем неприятии. Инакомыслие, всячески подавляемое тоталитарными режимами, приводит к внешнему единомыслию, что обеспечивает самосохранение членов групп и общества в целом. Однако это внешнее единомыслие делает людей равнодушными, пассивными, безынициативными, что приводит к постепенному снижению эффективности труда при внешнем благополучии.
9. *Мнение, выработанное группой*, более устойчивое, нежели индивидуальное мнение рядовых членов группы. Групповое мнение становится нормой, «образцом для подражания». Неслучайно законотворчество на этапе завершения, принятия требует обязательного обсуждения и голосования.

Психологами определены типы поведения людей, которым приходится решать дилемму: быть независимым, но отвергнутым группой или быть несамостоятельным, но принятым группой. Было выделено три независимых и три несамостоятельных типа поведения:

Первый тип независимых людей характеризуется полным доверием к собственным интеллектуальным способностям и жизненному опыту. Обычно это люди старшего поколения с высоким авторитетом в прошлом, и тем более в настоящем.

Второй тип независимых людей характеризуется их уходом от давления группы с сохранением своего собственного мнения. Такое поведение возможно при наличии других значимых групп и авторитетов.

Третий тип независимых людей отличается значительной напряженностью и сомнениями в условиях выбора решений. Но все же они, как правило, остаются при своем мнении.

Первый тип несамостоятельных людей проявляет достаточную уверенность в своих интеллектуальных способностях, но нежелание быть отвергнутыми группой заставляет их принять чужие суждения. Их можно считать осмотровыми людьми.

Второй тип несамостоятельных людей сравнительно легко принимает точку зрения большинства, т. к. мало доверяет собственным интеллектуальным возможностям.

Третий тип несамостоятельных людей не замечает, что их мнение определяется точкой зрения большинства.

Объяснения людей несамостоятельных типов разнообразны. Одни оправдывают свое поведение недостаточностью информации для правильного принятия решений. Другие однозначно считают, что большинство всегда право, поэтому нечего и напрягаться.

Подверженность влияниям группы зависит от рода профессиональной деятельности. Специалисты, связанные с техникой, больше доверяют собственным знаниям, и мнение группы для них менее значимо. Гуманитарии и особенно обществоведы менее уверены в достоверности и истинности гуманитарных знаний и скорее изменяют свое суждение в условиях группового давления.

Податливость человека влияниям группы зависит и от его психологических качеств. Более внушаемыми оказываются лица со следующими личностными характеристиками:

- тревожные, эмоционально неустойчивые, мечтательные и утонченные;
- имеющие тип темперамента, близкий к меланхолическому и чуть реже к холерическому (стабильные сангвиники и флегматики слабо реагируют на мнение других, даже авторитетных людей);
- малообщительные, ответственные и любящие порядок;
- имеющие оригинальное творческое мышление и хорошие показатели теоретического и практического интеллекта, хотя это может показаться и парадоксальным.

Таким образом, для управления группой менеджер должен знать о психологических механизмах, влияющих на поведение людей. Ситуации бывают разные, и в каждом случае необходимо максимально точно определять причины согласия или несогласия, податливости или сопротивления. Часто поведение людей зависит не от экономических факторов, а от его психологического склада, обстоятельств, в которых приходится принимать решение.

Цивилизованные отношения предпринимателей, менеджеров должны опираться не на сиюминутную выгоду, а на перспективу. Для этого нужно находить психологически приемлемые варианты деловых отношений.

4. Саморегуляция состояний

Саморегуляция (аутогенная тренировка, медитация) состояний и межличностных отношений является целенаправленной, кратковременной формой самоорганизации людей. В обыденной жизни такие формы работы над собой применяет практически каждый взрослый человек, но делает это он стихийно, чаще всего неосознанно, поэтому и эффективность самоорганизации оказывается зачастую низкой. Специальные знания и навыки аутогенной тренировки состояний и межличностных отношений (социально-

психологический тренинг) позволяют с меньшими осложнениями решать жизненные задачи.

Самовнушение — индивидуальное средство саморегуляции эмоционально-волевых состояний. Через регулирование состояний можно активизировать психические процессы (восприятие, мышление, память, внимание) и психомоторику или уменьшить активность психики. Самовнушение состояний расслабления (релаксации) и бодрости (подъем физических и духовных сил) может быть перенесено на сферу межличностных отношений.

Внушая себе чувство гнева и ярости через мышечное напряжение, частое и глубокое дыхание (руки сжимаются до боли... челюсти сжаты, взгляд напряжен), можно значительно активизировать состояние бодрости, устраняя сонливость, подготавливаясь к действию.

Целесообразно для активизации состояний представить людей, с которыми сложные, напряженные отношения, или людей, которые демонстрируют активное поведение, деятельны в работе, в отношениях с другими. Необходимы систематические ежедневные самовнушения по 5–10 раз подряд. Внушая себе чувство покоя, равнодушия через моторное поведение (мышцы расслаблены, «...я совершенно ослаблен», взгляд поверхностный и будто невидящий, ... дыхание редкое и поверхностное), можно снять напряжение перед ответственной ситуацией (выступлением на собрании и т. д.). Для этого нужно представить приятных, добрых людей, близких и понимающих, спокойных и уверенных в себе. Непосредственно перед публичным выступлением надо мысленно сказать себе: «Я совершенно спокоен... мышцы мои расслаблены и теплые... лицо полусонное и равнодушное к происходящему». Потом сделать глубокий вдох и выдох, перенести центр тяжести тела на ведущую (опорную) ногу, мышцы второй ноги, рук и плечевого пояса и лица расслабить, т. е. принять спокойную и непринужденную позу (удобную в спокойном состоянии).

Все виды самовнушения (активизации или успокоения) на начальном этапе рекомендуется применять перед зеркалом по 10–15 раз, доводя формулу внутренних (мысленных) и внешних (моторных) действий до полного автоматизма.

Для расширения возможностей саморегуляции можно (также перед зеркалом) чередовать виды самовнушения: активизация — успокоение — активизация — ... и т. д. Аутогенные тренировки, доведенные до автоматизма, полезны всем без исключения. Правда, следует иметь в виду, что возбудимым людям надо чаще применять успокаивающее самовнушение, а людям спокойным — вырабатывать навыки активизации состояний.

Если обстоятельства позволяют, можно использовать магнитофон с записью текста, необходимого для самовнушения. Но этот технический прием хорош на первых этапах выработки навыков самовнушения, в дальнейшем от него обязательно надо отказаться, т. к. он формирует пассивное самовнушение.

Практика показывает эффективность аутотренинга во всех сферах деятельности — учебной, трудовой, спортивно-игровой. Необходимо строго контролировать аутотренинг, т. к. лица внушаемые, эмоционально ранимые могут «передозировать» активизирующий или расслабляющий вид самовнушения и ухудшить свои способности к саморегулированию.

Если индивидуальная саморегуляция приучает человека искать резервы в себе, своих способностях, то социально-психологический тренинг ориентирует его на других людей, у которых можно чему-то научиться. *Социально-психологический тренинг* можно рассматривать как взрослую модель детской игры. Взрослые отдают отчет в условности ситуаций, разыгрывающихся в процессе тренинга, и мера их включенности сходна с той, которая происходит у детей. Для детей совместные игры — это неосознанная подготовка к умению соблюдать нормы поведения, соперничества и сотрудничества, хотя мотивом игры является желание получить эмоциональную разрядку и зарядку. Включение взрослых в различные игровые ситуации чаще всего мотивировано осознанием, целеустремленным желанием самосовершенствования (самопознания, саморегулирования). Между тем игры взрослых, так же как и игры детей, не служат чисто утилитарным целям самосовершенствования, они позволяют и расслабиться, и подзарядиться. Взрослые нуждаются в играх не менее чем дети, т. к. они помогают личности сохранить непосредственность вос-

приятия мира, необходимую для нормальной жизнедеятельности человека.

При комплектовании групп для социально-психологического тренинга важно учитывать возможные позитивные и негативные взаимовлияния участников. Например, степень уверенности в себе может быть либо понижена, либо повышена, что зависит от состава группы по этому признаку. Так, при значительных различиях в уверенности возможна еще большая поляризация этой характеристики у участников или закрепление неуверенности у одних и самоуверенности у других. Уверенным легче самоутвердиться в группе неуверенных, а малоуверенные чувствуют себя еще более неуверенно в группе уверенных. Группа, составленная из неуверенных участников, все же различается степенью уверенности/неуверенности, и это дает возможность самоутвердиться тем, кто чуть более других уверен в себе.

Наиболее важным моментом в работе тренера с группой является целенаправленное регулирование лидерства/ведомости. Тренер-руководитель имеет возможность активизировать положительную роль ведомых, неуверенных в себе, членов группы и снижать активность чрезмерно самоуверенных лидеров. Такое распределение активности/пассивности ролей в группе позволяет неуверенным в себе почувствовать свои лидерские возможности. Сценарий взаимодействия в группах и распределение ролей позволяет тренеру-руководителю в реальных условиях общения укрепить чувство уверенности у застенчивого человека.

В общении может возникнуть ситуация, когда один из участников высказал суждение, не соответствующее объективному положению вещей. И кто-либо из участников говорит: «Это неправда, на самом деле событие, о котором вы упомянули, имело место в другое время». «Правда» и «неправда» («ложь») — очень сильные социально и эмоционально значимые понятия, поэтому ими нужно пользоваться чрезвычайно корректно и только в крайних случаях, когда их использование определяет принципиальное значение беседы, совместной деятельности, межличностных отношений. «Правда» и, соответственно, неизбежное согласие с ней участников, консолидирует группу. «Неправда» и, еще сильнее, «ложь» не одобряются людьми, т. к. они, в частности, создают

состояние неопределенности, неуверенности участников друг в друге. Можно заметить, что отверженные в группе чаще других используют понятия «правда» и «неправда» («ложь»). Это связано с тем, что в системе оценочных суждений они занимают крайние позиции социального одобрения/неодобрения, поощрения/наказания.

Групповой тренинг можно разнообразить элементами драматизации, в котором членам группы предлагается импровизированная инсценировка различных театральных драм, жизненных конфликтных ситуаций. В процессе игры у членов группы развивается способность выйти за пределы своих обычных жизненных ролей (студента, школьника, рабочего, служащего, сына, дочери, отца, матери и т. д.). Это расширяет не только теоретическое представление о жизненных ролях, но заставляет глубже прочувствовать позицию другого человека, его внутренний мир. Игра развивает способность войти в роль, принять облик другого, укрепить чувство уверенности в себе, способность к самовыражению и саморегулированию.

В качестве заданий предлагается по очереди, в свободном или последовательном порядке рассказать о наиболее ярком жизненном эпизоде. Лучше о вымышленном герое, чтобы снять напряженность личной жизни. Рассказ со стороны «об Иванове» позволит самому участнику по-новому оценить ситуацию, произошедшую в его жизни. Смысл драматизации как раз в том, что отстраненность от событий личной жизни, проигрывание «чужой» драмы может меньше травмировать личность. Участникам предлагается также пересказать своими словами содержание литературного произведения (рассказа, повести, романа), художественного кинофильма (где остро ставятся проблемы межличностных отношений). Затем выделить противоречия, осложнения взаимоотношений по линиям «мужчина—женщина» «мать—отец—ребенок», «начальник—подчиненный» и т. д. Тренер-руководитель группы должен способствовать столкновению различных точек зрения, что позволит участникам увидеть все разнообразие позиций других людей. Если одному из членов группы трудно воспроизвести полный рассказ, руководитель просит всех, кто вспомнит, продолжить, дополнить его, но так, чтобы первый

рассказчик не был при этом ущемлен, обижен. Так совместными усилиями, не вдаваясь в особые художественные подробности произведения, воссоздается основная линия отношений героев. Можно осовременить литературное произведение, внести в него элементы импровизации, чтобы лучше раскрыть психологическую основу удач и неудач героев. После восстановления рассказа группа должна передать содержание в лицах, обсуждая каждый раз соответствие замыслу произведения, полноту передачи, остроту переживаний героев. Главная задача руководителя — максимальное включение всех участников в обсуждение, в проигрывание ролей. Психодраматизация расширяет общекультурный и театрально-художественный кругозор участников, развивает технику общения на различных уровнях («на равных», «лидер—ведомый», «зависимый—независимый», «учитель—ученик»). Выбор ролей положительных и отрицательных героев должен быть как свободным, так и заданным. Более естественным и социально одобряемым является выбор положительных героев, но возможна и обратная тенденция, что свидетельствует о значительной конфликтности личности. Как в одном, так и в другом случае обязательно исполнение роли, противоположной той, которая добровольно и легко принимается участником. Существенным принципом выбора и исполнения ролей является постепенное расширение диапазона максимально разнообразных персонажей. Руководитель должен следить за тем, чтобы ни в коем случае не было специализации или выработки амплуа участников. Если актерам амплуа облегчает их профессиональную деятельность, то участникам психодрамы это может серьезно повредить, сконцентрировав их на своих неразрешимых проблемах.

Психодрама — довольно распространенный метод, в основе которого лежит драматическая импровизация. В психодраме главный игрок — протагонист — вовлекает в воспроизводимую и значимую для него ситуацию участников психолого-драматической студии (ПДС).

Правила психодрамы:

1. Щадить участников ПДС насколько это возможно, особенно на первых этапах работы.

2. Предоставлять полную свободу в импровизации содержания ролей, что больше всего способствует самовыражению и обозначает круг личных проблем.
3. Повышать психологическую культуру в определении противоречий, в логике поведения героев, в объяснении механизмов тех или иных взаимоотношений, их научно-практической интерпретации.
4. Поддерживать в группе дисциплину, корректировать межличностные отношения, стимулировать положительные взаимоотношения.
5. Использовать такие формы повышения творческой активности участников как свободная дискуссия, эмоциональная включенность, разумное соревнование в пределах исполняемых ролей.
6. Максимально эмоционально включаться в процесс, заряжая участников энергией, но не подавляя их активности.
7. Удерживать всех участников приблизительно на одном уровне активности игры.
8. Уметь определять с помощью специальных опросников степень уверенности/неуверенности личности, уровень тревожности, межличностных затруднений и т. д.

Для фиксирования результатов группового тренинга используют два приема.

1. **Клинико-описательный** — описание процесса внутригрупповых взаимоотношений (в конкретных случаях симпатий/антипатий); анализ динамики эмоциональных состояний (самочувствие, активность, настроение).
2. **Психометрический** — количественная оценка межличностной приемлемости (общая социоматрица отношений); самопроизвольное описание «Я-образа».

В практике часто используются шкалы оценки активности участников:

- 1 — негативное отношение, несогласие с группой;
- 0 — пассивное отношение, изолированность в группе;

- 1 — общение только с психологом-тренером;
- 2 — поддержание общения с отдельными членами группы;
- 3 — самостоятельное выступление, но неравномерное участие в общении;
- 4 — активное, поддерживающее других общение.

Подсчет индивидуальной активности по шкале межличностных самооценок позволяет тренеру-руководителю корректировать отношения в группе, вплоть до добровольного выхода участника из группы при «негативных отношениях, несогласии с группой». Но основная задача тренера-руководителя состоит не в том, чтобы выводить кого-то из группы, а в консолидации участников под любым предлогом. Известно, что в любой, достаточно открытой, группе есть «звезды» и «предпочитаемые», «изолированные» и «отверженные». Задача состоит в том, чтобы удерживать социометрическое распределение в разумных границах ради сохранения группы для дальнейшего сотрудничества.

При проведении аутогенной тренировки можно учитывать тип личности, индивидуальности: практический, когнитивный, аффективный. Люди *практического типа* лучше овладевают самоуверенностью через внешние мышечные действия и представления, поэтому формула аутотренинга для них должна включать больше элементов физической активности или физического расслабления. Для людей *когнитивного типа* более приемлемы рациональные формы самоубеждения, самовоспитания, включающие более обоснованные, развернутые и доказательные элементы необходимости активизироваться или расслабиться. Например: «Я должен быть спокоен, т. к. без этого нельзя эффективно решить поставленную передо мной задачу публичного выступления, сдачи экзамена, <...> я долго и тщательно готовился». Для человека когнитивного типа эффективна формула самоотстранения, когда он рассматривает себя словно со стороны, или при публичном выступлении относится к знанию предмета как к постороннему явлению, которое созерцается им и не имеет прямого отношения к нему как к докладчику, экзаменуемому. Часто люди когнитивного типа эффективно исполняют роли докладчика, студента,

преподавателя, начальника, подчиненного. Функциональное взаимодействие (исполнение профессиональной, семейной роли) оптимально для когнитивного типа личности.

Людям аффективного типа (эмоционально-коммуникативного) лучше всего при аутогенных тренировках обратить внимание на эмоционально-образную сторону самовнушаемых представлений. Например: «Я чувствую бодрость и свежесть, полон энергии и возбужден... настроение приподнятое... я уверен в своих силах». Иначе говоря, самовнушение должно содержать больше оценок состояний активности или пассивности, оценок прямой включенности «Я» личности аффективного типа в процесс аутотренинга.

Поскольку чисто индивидуальная работа психолога экономически и физически неоправданна, целесообразно комплектовать группы для сеансов самовнушения. При этом подбор групп можно осуществлять с учетом типов личности, индивидуальности клиентов. Однородные группы облегчат работу кадрового психолога, т. к. программа самовнушения будет одинаковой для всех участников.

Индивидуальное применение аутогенной тренировки часто используется перед прохождением собеседования, перед началом важных переговоров, в период интенсивной нагрузки на работе. Психогигиена уже давно занимает значительное место в работе на крупных предприятиях, и она себя окупает. Раздражение, нервозность мешает производительности и сводит на нет переговоры, которые могут казаться накануне успешными. Внешний вид и внутреннее состояние — одинаково значимы, а потогонная система, применяемая некоторыми компаниями, имеет ущербность, т. к. опыт в компании растет у сотрудника вместе с выгоранием, поэтому рост его полезности в итоге равен в лучшем случае 0. Разумное отношение к психогигиеническим требованиям движет руководителей к тому, чтобы на предприятии работал психолог, и регулярно проводились не только тренинги продаж, но и аутогенные тренировки. Так, известный кинорежиссер Дэвид Линч¹

¹ Линч Д. Как поймать большую рыбу. Медитация, осознанность и творчество. М., 2001.

стал идейным двигателем внедрения в американских школах техники медитации, основав даже специальный фонд¹. При этом он отмечает снижение в школах, где проводятся эксперименты по проведению медитации среди учащихся, конфликтности, вспышек агрессии и т. п.

5. Соперничество и сотрудничество

Каждый нормальный человек чувствует психологическую атмосферу в группе и характер отношений между конкретными людьми. Необязательно делать это самоцелью, но знать характер отношений всегда полезно. И если в чисто мужских коллективах ориентация только на дело оправдывается хорошими результатами, то в женских коллективах такое безразличие к отношениям недопустимо. Более того, женщины сумеют показать «равнодушному» его незавидное место в коллективе. Замечено, что чаще всего соперничество между мужчинами возникает из-за женщины, а между женщинами — из-за мужчины. Это мало кто осознает, но на психологическом климате это сказывается.

Двумерная модель регулирования конфликтов К. Томаса. Для описания типов поведения людей в конфликтах используется двумерная модель регулирования конфликтов К. Томаса. Основополагающими в ней являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах (методика адаптирована Н. В. Гришиной²).

¹ К популяризации медитации под эгидой Махариши Махеша Йоги можно относиться по-разному: он использовал технику трансцендентальной медитации как коммерческий продукт и сделал на ней бизнес, попав в «модную струю». Тем не менее сама по себе медитация не является неким ноу-хау Махеша, и ее достоинства доказаны многими отечественными и зарубежными исследователями. Сам Махеша умер от старости в 2008 году. Дэвид Линч воспринял его идеи и основал свой фонд по обучению трансцендентальной медитации. Я хочу сказать, — чтобы заниматься медитацией, вам необязательно идти на занятия йогой.

² http://www.psylab.info/Тест_Томаса

Соответственно этим двум измерениям К. Томас выделяет пять способов разрешения конфликтов:

Соперничество (конкуренция) — стремление добиться своих интересов в ущерб другому.

Приспособление — принесение в жертву собственных интересов ради другого.

Компромисс — соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.

Избегание — отсутствие стремления как к кооперации, так и к достижению собственных целей.

Сотрудничество — участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Тест К. Томаса «Двумерность конфликта»

Инструкция. Перед вами ряд вопросов, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть правильных или ошибочных ответов. Люди различны и каждый может высказать свое мнение. Старайтесь на каждый вопрос отвечать искренне и точно. Вопросы имеют два варианта — А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени отвечающий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно номеру вопроса и одному из вариантов — А или В. Отвечать надо как можно быстрее.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
В. Вместо того, чтобы обсуждать предмет наших расхождений, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.
В. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
В. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить суть всех затронутых вопросов.
В. Я стараюсь успокоить другого, и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
В. Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить суть всех затронутых вопросов и интересов.
В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблем и их совместному решению.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
В. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я чаще всего предлагаю среднюю позицию.
В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов

Ключ

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	В
2		В	А		
3	А				В
4			А		В
5					
6	В			А	
7			В	А	
8	А	В			
9	В			А	
10	А		В		
11	А				В
12				В	А
13	В		А		
14	В	А			
15				В	А
16	В				А
17	А			В	
18			В		А
19		А		В	
20		А	В		
21		В			А
22	В		А		
23		А		В	
24			В		А
25	А				В
26		В	А		
27				А	В
28	А	В			
29			А	В	
30					

Бланк ответов

№ п/п	Ответ	№ п/п	Ответ	№ п/п	Ответ
1		11		21	
2		12		22	
3		13		23	
4		14		24	
5		15		25	
6		16		26	
7		17		27	
8		18		28	
9		19		29	
10		20		30	

После заполнения бланка для ответов его можно расшифровать с помощью ключа. В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. После получения сумм каждой из 5 шкал можно составить гистограмму (рис. 3).

12	12	12	12	12
11	11	11	11	11
10	10	10	10	10
9	9	9	9	9
8	8	8	8	8
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
2	2	2	2	2
1	1	1	1	1
Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление

Рис. 3. Стратегии регулирования конфликта

Интерпретация результатов. Количество баллов, набранных по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующей формы поведения в конфликтной ситуации.

На гистограмме виден способ регулирования конфликтов в соответствии с двумя основополагающими измерениями — кооперация и напористость. Помимо индивидуальных гистограмм можно сделать групповой портрет поведения членов группы. Если каждого обозначить разным цветом, то будет видно, кто чаще всего соперничает (явно или скрытно), а кто оказывается малоэффективен, когда работает с таким же приспособляющимся к другим. Если замеры проводить время от времени, то можно увидеть динамику обострения или нормализации отношений. Сравнение групп между собой по тесту К. Томаса дает яркую картину климата в каждой из групп. А своевременное определение крайнего соперничества может дать информацию о том, кто с кем конкурирует и что следует предпринять в таком случае.

Преобладание в группе тенденций к соперничеству говорит о благоприятной обстановке. Особенно ценным оказывается тест при проведении деловых, ролевых игр и социально-психологического тренинга. Тест Томаса не требует много времени и использование его до и после интенсивной групповой подготовки покажет, что конкретно произошло с каждым из участников обучения и с группой в целом. Чаще всего обнаруживается тенденция к увеличению сотрудничества в группе, что является основной заслугой тренерской команды, для которой сплочение группы и примирение характеров — одна из основных задач.

6. От неуверенности к уверенности

Уверенность/неуверенность в себе является важным индикатором благополучия «Я» личности. Уверенность/неуверенность проявляется в оценках, которые личность дает сама себе. Но это не абстрактное самооценивание. Оно опирается, прежде всего, на удовлетворенность своим местом в мире, в том числе среди других людей. Положительное отношение к себе, самоуважение, уверенность в себе обеспечивают активную самореализацию по-

тенциалов личности. Чем больше уверенность в себе, тем более высокие цели ставит перед собой личность. Уверенность/неуверенность в себе зависит как от внутренних качеств личности (темперамента, интеллекта, характера), так и от внешних обстоятельств (поддержка семьи, профессиональной группы и т. д.).

Холерики, например, обычно переоценивают свои способности. Высокая работоспособность и напористость холериков заставляет окружающих подчиняться им, видеть в них лидеров. А лидерские позиции личности усиливают ее уверенность в своих чрезвычайных качествах. Конечно, без поддержки окружающих, без получения «подкреплений» от успехов даже холерик не может сохранить высокую самооценку и уверенность в себе. Но в целом его неудержимость создает ореол значимой личности.

Сангвиники, как более уравновешенные люди, дают ровную и чуть завышенную оценку своих способностей. Эта переоценка и дает им шанс достичь многих целей в жизни. Без определенной, но незначительной, переоценки себя трудно рассчитывать на явный успех в жизни. Уравновешенная, устойчивая и незначительная переоценка себя создает положительный имидж личности сангвиника.

Реалистичная оценка своих способностей, умеренная уверенность в себе зачастую делают *флегматика* симпатичным другим людям. Реалистичность поведения и самоуважение флегматика воспринимаются другими как надежность личности. Вместе с тем реалистичность бывает порой скучной и надоедает своим образом.

Меланхоликам чаще всего свойственна недооценка своих способностей. Это делает их людьми грустными и не способными к «полету». Тревожность и нестабильность поведения — характерные качества не только меланхоликов, но и всех людей, страдающих от тяжелых жизненных обстоятельств. Это признаки невротизации, сопровождающиеся занижением самооценки и самоуважения. Таким образом, пропадает свойственная молодости уверенность, что приводит к уменьшению шансов на успех в жизни.

Интеллектуальные качества личности, в особенности творческие возможности, неоднозначно сказываются на уверенности лично-

сти. В интеллектуальных задачах преимущество перед другими укрепляет самоуважение личности. Но в целом это преимущество не благоприятствует уверенности личности. Больше того, сомнение подрывает здоровое «Я» личности, ее самооценку, самоуважение и уверенность в себе.

Характер как сплав интеллекта, темперамента и жизненного опыта в наибольшей мере демонстрирует уверенность/неуверенность человека. Одних людей невзгоды закаляют, а других — ломают. Одни становятся реалистично уверенными в себе, а другие теряют к себе уважение. «Легко быть уверенным в себе, когда все ладится на работе и в семье, но как сохранить самоуважение, когда все кругом рушится», — так говорят люди с низкой или колеблющейся самооценкой.

У менеджера и предпринимателя не должно быть сомнений в жизни, по крайней мере, явных. Они могут быть внутри, но внешность или имидж должны говорить об успехе.

Деловые, ролевые игры и социально-психологический тренинг ориентированы на подкрепление качеств самоуважения и уверенности участников. Конечно, здесь, как и в жизни, сильные становятся сильнее, а слабые, неуверенные либо справляются с собой, либо понимают, что у них в жизни другое предназначение. Но пробовать свои силы должны все и это шанс обрести уверенность в себе. Для оценки уверенности/неуверенности можно использовать предлагаемый ниже тест (адаптирован институтом им. В. М. Бехтерева).

Тест «От неуверенности к уверенности»¹

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений, которые помогут определить некоторые свойства вашей личности. Здесь не может быть правильных или неправильных ответов. Старайтесь отвечать искренне и точно.

Отвечая на каждое утверждение, выберите из четырех предлагаемых ответов тот, который в наибольшей степени соответствует вашим взглядам и вашему мнению о себе.

¹ Рогов Е. И. Настольная книга практического психолога. В 2-х кн. Кн. 2. М., 1999. С. 218–226.

Не нужно тратить много времени на обдумывание ответов. Давайте тот ответ, который первым придет вам в голову. Обязательно отвечайте на все утверждения подряд, ничего не пропуская.

В бланке для ответов, выбрав одно из четырех утверждений, ставьте крестик напротив номера вопроса. В самом вопроснике ничего не пишите и не подчеркивайте!

*

1. Если в беседе у меня внезапно иссякает тема разговора, я чувствую себя:
 - A. Очень неприятно.
 - B. Достаточно неудобно.
 - C. Несколько неудобно.
 - D. Совершенно безразлично.
2. Я боюсь какой-либо выходкой испортить впечатление, которое составили обо мне окружающие.
 - A. Очень редко.
 - B. Иногда.
 - C. Бывает часто.
 - D. Испытываю это чувство постоянно.
3. Когда меня застают врасплох, я очень теряюсь.
 - A. Так бывает почти всегда.
 - B. Случается часто.
 - C. Бывает иногда.
 - D. Почти никогда не случается.
4. Я чувствую себя глупее других людей.
 - A. Очень редко.
 - B. Иногда.
 - C. Часто.
 - D. Почти всегда.

5. Я могу долго скрывать досаду, но потом чувства прорываются неожиданно и бурно.
 - А. Так случается всегда.
 - В. Бывает часто.
 - С. Иногда.
 - Д. Очень редко.
6. Я чувствую себя весьма скованно в общении с лицами противоположного пола.
 - А. Очень редко.
 - В. Иногда.
 - С. Часто.
 - Д. Всегда.
7. Попросить кого-нибудь о маленьком одолжении мне:
 - А. Всегда неудобно.
 - В. Довольно часто неудобно.
 - С. Иногда неудобно.
 - Д. Не составляет никакого труда.
8. Критика, направленная в мой адрес, не помогает мне, а наоборот, угнетает и мешает работать.
 - А. Очень редко.
 - В. Редко.
 - С. Достаточно часто.
 - Д. Почти всегда.
9. Мне кажется, что если я откровенно буду высказывать свои мысли и желания, многие разочаруются во мне.
 - А. Это относится ко мне полностью.
 - В. В достаточной степени относится ко мне.
 - С. В некоторой степени относится ко мне.
 - Д. Это ко мне совсем не относится.

10. Потребовать что-то от другого человека я:
- А. Могу довольно легко.
 - В. Иногда получается.
 - С. Могу очень редко.
 - Д. Не в состоянии.
11. Я очень смущаюсь, когда мне приходится входить в помещение, где уже собрались люди.
- А. Да, это почти всегда так.
 - В. Часто.
 - С. Иногда.
 - Д. Очень редко.
12. Мне кажется, что мои способности к служебной или производственной деятельности недостаточны.
- А. Этого никогда не бывает.
 - В. Временами.
 - С. Бывает часто.
 - Д. Это ощущение постоянно.
13. На работе я никогда не могу сказать «нет», если речь идет о выполнении дополнительного задания.
- А. Это относится ко мне полностью.
 - В. Во многих случаях.
 - С. Бывает со мной временами.
 - Д. Этого со мной не бывает.
14. Меня глубоко задевает, когда меня критикуют несправедливо.
- А. Очень редко.
 - В. Временами.
 - С. Достаточно часто.
 - Д. Почти всегда.

15. Если окружающие ждут чего-то от меня, я веду себя в манере, абсолютно не соответствующей моему внутреннему «Я».
- А. Почти всегда.
 - В. Довольно часто.
 - С. Иногда.
 - Д. Никогда.
16. Мне очень трудно просить об одолжении одних людей и гораздо легче других.
- А. Никогда не бывает.
 - В. Случается редко.
 - С. Бывает иногда.
 - Д. Это относится ко мне целиком и полностью.
17. Мне кажется, что из-за своей внешности я проигрываю по сравнению с другими людьми.
- А. Это относится ко мне целиком и полностью.
 - В. До известной степени.
 - С. Иногда.
 - Д. Это ко мне не относится.
18. На работе я боюсь что-нибудь сделать не так.
- А. Очень редко.
 - В. Иногда.
 - С. Очень часто.
 - Д. Постоянно.
19. Безболезненно я воспринимаю критику только некоторых людей.
- А. Это относится ко мне целиком.
 - В. До известной степени.
 - С. Это касается меня в некотором плане.
 - Д. Совершенно ко мне не относится.

20. В каком-либо административном учреждении я чувствую себя настолько скованным, что не могу правильно изложить свои требования.
- A. Никогда так не бывает.
 - B. Иногда.
 - C. Очень часто.
 - D. Всегда.
21. Мое внутреннее «Я» совершенно отличается от внешних проявлений, которые я себе позволяю.
- A. Всегда.
 - B. Часто.
 - C. Иногда.
 - D. Никогда.
22. Меня раздражает, когда люди бывают грубы, несправедливы.
- A. Это ко мне не относится.
 - B. Это касается меня в некотором плане.
 - C. В известной степени.
 - D. Это относится ко мне полностью.
23. Когда мне приходится разговаривать с незнакомыми людьми, я чувствую себя неуверенно.
- A. Всегда.
 - B. Часто.
 - C. Иногда.
 - D. Так не бывает вообще.
24. Если меня в чем-либо упрекают, я более склонен со всем согласиться, чем спорить.
- A. Никогда.
 - B. Очень редко.
 - C. Часто.
 - D. Почти всегда.

25. Общаясь с начальством или значимыми для меня лицами, я испытываю стеснение. Это чувство развито у меня:
- А. Очень сильно.
 - В. Достаточно сильно.
 - С. Иногда бывает.
 - Д. Я его не испытываю.
26. У меня бывает чувство, что я могу сказать или сделать что-нибудь такое, после чего я потеряю симпатию значимых для меня людей.
- А. Не бывает никогда.
 - В. Иногда.
 - С. Во многих случаях.
 - Д. Да, постоянно.
27. Я чувствую себя ущемленным, потому что обладаю, как мне кажется, некоторыми физическими недостатками.
- А. Это относится ко мне полностью.
 - В. Значительно.
 - С. В некоторой степени.
 - Д. Это ко мне не относится.
28. Даже близким я не могу сказать о том, что мне в них не нравится.
- А. Это не относится ко мне.
 - В. В некоторой степени относится.
 - С. Значительно.
 - Д. Это относится ко мне полностью.
29. Мне трудно устраивать свои личные дела.
- А. Да, это относится ко мне полностью.
 - В. В достаточной степени.
 - С. В некоторой степени.
 - Д. Не относится ко мне.

30. Только когда очень необходимо, я могу вступить с другим человеком в спор.
- А. Не относится ко мне.
 - В. В некоторой степени.
 - С. В значительной мере.
 - Д. Это касается меня полностью.
31. В глубине души мне хотелось бы быть более привлекательным для противоположного пола.
- А. Это относится ко мне полностью.
 - В. В достаточной степени.
 - С. В некоторой степени.
 - Д. Это ко мне не относится.
32. Даже в узком кругу знакомых мне людей я чувствую себя смущенным.
- А. Очень редко.
 - В. Временами.
 - С. Достаточно часто.
 - Д. Почти всегда.
33. Мне трудно что-либо требовать от коллег и подчиненных.
- А. Я совсем не в состоянии сделать это.
 - В. Только с трудом.
 - С. Это мне неприятно.
 - Д. Без всяких трудностей.
34. Если я не сумел помочь кому-нибудь, я считаю себя дурным человеком.
- А. Очень редко.
 - В. Иногда.
 - С. Частично я испытываю такое чувство.
 - Д. Обычно бывает так.

35. В ответ на упреки я либо уступаю молча, либо начинаю спорить слишком резко и громко.
- A. Всегда.
 - B. Часто.
 - C. Возможно.
 - D. Никогда.
36. Обратиться к другим людям с какой-нибудь просьбой для меня:
- A. Нетрудно.
 - B. Несколько затруднительно.
 - C. Затруднительно.
 - D. Очень трудно.
37. Скорее я откажусь от своих планов, чем откажу кому-нибудь в просьбе.
- A. Это для меня типично.
 - B. Характерно в большинстве случаев.
 - C. Это со мной бывает.
 - D. Этого я не могу о себе сказать.
38. Мне очень трудно высказывать критические замечания даже в адрес людей, которые меня очень раздражают.
- A. Никогда не бывает трудно.
 - B. Иногда.
 - C. Очень часто.
 - D. Да, всегда.
39. Если я чувствую, что во время работы на меня смотрят, то я очень смущаюсь.
- A. Всегда.
 - B. Это случается часто.
 - C. Иногда.
 - D. Такого не бывает.

40. Я очень болезненно отношусь к эстетике моего внешнего вида.
- А. Очень редко.
 - В. Иногда.
 - С. Часто.
 - Д. Всегда.
41. Даже если я вижу, что меня эксплуатируют:
- А. Я не могу отказаться.
 - В. Мне очень трудно отказать.
 - С. Стоит некоторых усилий.
 - Д. Я могу отказаться легко.
42. Разговаривая с людьми, уважаемыми мной, я кажусь себе ничтожным.
- А. Никогда.
 - В. Иногда.
 - С. Часто.
 - Д. Всегда.
43. Я упрекаю себя, если мне кажется, что я не обратил должного внимания на чувства другого человека или задел его.
- А. Всегда.
 - В. Часто.
 - С. Иногда.
 - Д. Никогда.
44. Я смущаюсь, когда мне приходится говорить в присутствии многих людей.
- А. Никогда.
 - В. Иногда.
 - С. Часто.
 - Д. Всегда.

45. Честно говоря, я думаю, что меня недооценивают.
- А. Почти всегда.
 - В. Временами.
 - С. Иногда.
 - Д. Никогда так не думаю.
46. Со мной часто бывает так, что я могу чего-то добиться для других и ничего для себя.
- А. Очень редко.
 - В. Иногда.
 - С. Часто.
 - Д. Почти никогда.
47. Человеку, которому я чем-то обязан, я не могу отказать даже в неблагоприятный момент.
- А. Это типично для меня.
 - В. Так бывает часто.
 - С. Верно лишь отчасти.
 - Д. Не могу сказать этого о себе.
48. Часто окружающие видят меня не таким, какой я есть на самом деле.
- А. Такого не бывает никогда.
 - В. Со мной такое бывает.
 - С. Временами.
 - Д. Это касается меня полностью.
49. Опасение, что я могу сказать что-нибудь нелепое, заставляет меня быть сдержанным в присутствии начальства.
- А. Почти всегда.
 - В. Часто.
 - С. Иногда.
 - Д. Никогда.

50. У меня часто бывают ситуации, в которых я чувствую себя неудобно.
- A. Это ко мне не относится.
 - B. Иногда.
 - C. Достаточно часто.
 - D. Почти каждый день.
51. Я избегаю вступать с кем-либо в спор, даже если это необходимо.
- A. Это полностью соответствует моему характеру.
 - B. Бывает со мной часто.
 - C. Так я веду себя редко.
 - D. Это не соответствует моему характеру.
52. Я не могу настоять, чтобы мою просьбу выполнили, если вначале мне отказали.
- A. Такого не случается со мной.
 - B. Случается редко.
 - C. Бывает часто.
 - D. Это полностью относится ко мне.
53. Если цели не достичь добротой и разумом, заставить себя действовать иначе я не могу.
- A. Всегда.
 - B. Чаще всего.
 - C. Иногда могу.
 - D. Это для меня не проблема.
54. Если я чем-нибудь себя скомпрометирую, я бываю совершенно подавлен и долго не могу прийти в себя.
- A. Это не соответствует моему характеру.
 - B. Бывает со мной редко.
 - C. Бывает достаточно часто.
 - D. Это соответствует моему характеру полностью.

55. Я не могу проявить свои способности свободно.
- А. Всегда.
 - В. Часто.
 - С. Иногда.
 - Д. Очень редко.
56. Критика в чей-либо адрес приносит мне только неприятности.
- А. Нет.
 - В. Иногда случается.
 - С. Чаще всего так и бывает.
 - Д. Это точно обо мне.
57. Если мне приходится воспользоваться чьей-либо помощью, я чувствую себя:
- А. В высшей степени неуверенно.
 - В. Довольно неудобно.
 - С. Несколько неловко.
 - Д. Абсолютно спокоен.

Обработка результатов.

1. Нечетные утверждения:
 - ответ А — 3 балла;
 - ответ В — 2 балла;
 - ответ С — 1 балл;
 - ответ D — 0 баллов.
2. Четные утверждения:
 - ответ А — 0 баллов;
 - ответ В — 1 балл;
 - ответ С — 2 балла;
 - ответ D — 3 балла.

3. Найти общую сумму баллов.
4. Полученную сумму баллов перевести в шкальную оценку.

Сырые баллы	Шкальная оценка
0–29	1
30–33	2
34–52	3
53–78	4
79–93	5
94–106	6
107–111	7
112–131	8
с 132	9

Интерпретация результатов. Лица, получившие в итоге 5 и выше баллов по шкальной оценке, отличаются выраженным чувством неуверенности в себе. Им лучше сначала углубленно позаниматься социально-психологическим тренингом (СПТ) и только потом переходить к ролевым и деловым играм. В социально-психологическом тренинге надо максимально использовать преимущества личностных качеств: чувствительность, оригинальность, отзывчивость. Отталкиваясь от этого, надо обучать таких людей преодолевать трудности реальных отношений в жизни. Обычно групповая интенсивная подготовка повышает уверенность в себе у большинства участников, т. е. шкальные оценки становятся все меньше и меньше. Для менеджера-предпринимателя характерны шкальные оценки 1 или, в крайнем случае, 2 балла. Если госслужащий может позволить себе некоторую неуверенность, то для предпринимателя это недопустимо.

ГЛАВА 5

ИНТЕНСИВНАЯ ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРА

1. Общее понятие об интенсивном обучении

Интенсивные технологии обучения позволяют соединить усилия психологов и педагогов в обучении менеджеров-предпринимателей.

В психолого-педагогической подготовке можно выделить как традиционные методы обучения, так и радикальные. К первым относятся беседы, семинары, лекции, домашние задания и т. д.; ко вторым — современные технологии обучения, социально-психологические тренинги (СПТ), ролевые и деловые игры (РДИ).

Психолого-педагогическая технология интенсивной подготовки предполагает следующие качественные изменения у обучающихся:

- ☐ резкое количественное увеличение объема знаний;
- ☐ критическое осмысление имеющихся знаний;
- ☐ «инвентаризацию» знаний, в том числе избавление от «информационного балласта».

Практика активной подготовки показывает, что *традиционные методы*, такие как лекции, ориентированы на долговременную память. Они дают обучающимся информацию по тому или иному предмету и теме.

Радикальные методы, в том числе социально-психологические тренинги (СПТ), ролевые и деловые игры, ориентированы на

оперативную кратковременную память. Сам радикальный процесс подготовки производит «инвентаризацию» знаний, накопленных к моменту интенсивного обучения в группах.

Традиционная форма подготовки дает знания; радикальная — навыки.

Знания больше нужны для самого процесса обучения, а навыки — непосредственно для работы с людьми. Знания полезны больше для исследований (теоретического и экспериментального творчества), навыки — для практического решения задач междоменности.

В деловых играх важно разделить группу и предоставить участникам возможность решать какое-либо противоречие. Своеобразным катализатором может быть любой опросник, анкета, тест. Важно, чтобы они делили всех на два лагеря по какому-либо признаку, например: мужчины и женщины, общительные и замкнутые, государственники и частники, «жаворонки» и «совы». Список дихотомий неисчислимо и зависит от фантазии игротехника, психотренера и инструментальных возможностей конкретной игровой ситуации.

Содержание работы ведущего тренинга (для группы из 15–21 человек желательно иметь двух помощников). Основная задача: организация, методическое обеспечение и проведение тренинга (игры) на высоком профессиональном уровне, способном удовлетворить участников. Группа должна постоянно находиться в хорошем рабочем тоне и не отвлекаться от программы.

Тренинг складывается из трех этапов:

1. *Подготовка тренинга* (разработка программы, в том числе определение тем, их последовательности, времени проведения, роли помощников).
2. *Проведение тренинга* (собственно тренинг с высоким мотивационным тоном всех участников).
3. *Подведение итогов тренинга* (каждый участник рассказывает о своих ощущениях, делится опытом участия в игре).

Каждый этап включает в себя несколько элементов.

Подготовка тренинга:

1. Разработка сценария.
2. Знакомство с участниками:
 - изучение документов и характеристик;
 - собеседование с участниками, в том числе выявление их ожиданий и желаний.
3. Материально-техническое обеспечение:
 - аудиовизуальные средства;
 - благоустроенное для работы помещение;
 - необходимые атрибуты тренинга (раздаточный материал, тесты, плакаты, таблички, доска, мел и т. д.).

Проведение тренинга:

1. Организация нормального тренингового процесса.
2. Активное вмешательство в тренинг в случае спада активности и настроения у участников (можно использовать арсенал приемов «искусства спора», который предлагается далее в тренинге «Искусство спора»).

Подведение итогов тренинга:

1. Оценка тренинга самими участниками.
2. Оценка тренинга ведущим:
 - сопоставление поставленных в ходе тренинга целей и полученных результатов;
 - оценка роли участников тренинга;
 - анализ тренинга на основе просмотра видеозаписи;
 - анализ тренинга на основе проведенного среди участников анкетирования.

Одной из основных задач групповой интенсивной подготовки является определение степени антропоцентричности и задачецентричности игровых ситуаций и готовности групп к процессу обучения.

Социально-психологический тренинг всегда более антропоцентричен, чем деловая игра, он позволяет лучше раскрыться участникам обучения.

Деловая игра требует большей задачецентричности поведения тренера и группы. Профессиональная компетенция здесь более важна, нежели нравственно-психологические качества участников.

Ролевая игра занимает как бы промежуточное положение между социально-психологическим тренингом, с его антропоцентричностью, и задачецентричной деловой игрой, где важна профессиональная компетентность.

В социально-психологическом тренинге внимание тренера больше ориентировано на внутренний мир участников, их индивидуальные мысли и чувства. В деловых играх — на процесс и результаты решения профессиональных задач. Занятия ведутся более жестко, оценки результатов деятельности публичны и выполняют стимулирующую роль.

Ролевая игра вносит элементы большей свободы поведения, хотя они и ограничены рамками профессиональной деятельности. В ролевой игре больше внимания уделяется форме функционального поведения, чем содержательной стороне профессиональной деятельности. В деловой игре, за счет особого внимания к качеству профессионально важных идей, мыслей, предложений, участники серьезнее ориентированы на конечный результат групповой интенсивной подготовки.

2. Стили поведения ведущего/тренера

Стили поведения преподавателя-тренера соответствуют стилям руководства в теории ситуативного управления (см. главу 3).

Приказывающий — стиль управления с высокой задачецентричностью и низкой антропоцентричностью. Этому стилю управления группой свойственна односторонняя коммуникация. Ведущий ставит перед участниками групповой интенсивной подготовки конкретные задачи и говорит им, что, как и где должно ими выполняться.

Продающий — стиль с высокой задачецентричностью и высокой антропоцентричностью. Тренер вырабатывает большинство текущих учебных задач и стремится путем двухсторонней связи и социально-эмоциональной поддержки вынудить участников психологически «закупить» решения, необходимые учебному процессу.

Участвующий — стиль с высокой антропоцентричностью и низкой задачецентричностью. Тренер и участники совместно работают над учебной задачей, вырабатывают новые цели и программу подготовки заданий.

Делегирующий — стиль, предполагающий готовность и способность группы к самостоятельной работе. Участники способны самостоятельно решать учебные задачи. Они вполне готовы к ответственному поведению, т. к. опыт групповой интенсивной подготовки у них уже есть. Группы выявили лидеров и ведомых, произошла специализация участников, например генераторы идей, критиков, практики-разработчики, эмоциональные генераторы и т. д.

Некоторые общие положения, о которых должен постоянно помнить ведущий:

- в процессе тренинга должна быть, как выразился один специалист, «встряска мозгов» (ломка стереотипов, высокая мотивация участия в игре);
- необходимы удачные названия тренинга и игр. Например: «Рукопожатие — визитка менеджера», «Язык жестов» и т. д.;
- в тренинге должны быть «подвох», сюрприз, необычный поворот, постоянное ожидание чего-то нового и необычного, с чем участники не сталкиваются в обычной жизни.

3. Содержание программы

«Интенсивная подготовка менеджера»

Вся программа состоит из трех блоков.

Первый блок: «Кто я? Я личность». Темы этого блока — «Кто я?» и «Кто есть кто». Блок обеспечивается группой тренин-

гов, позволяющих обучающимся познать себя, собственное «Я», и проникнуть в такие глубины собственной личности, о которых они имели самое смутное представление. Тренинги «Кто я?» и «Кто есть кто» позволяют участникам раскрыться и уменьшить силу влияния прежних стереотипов (установок), которые мешают их естественному поведению.

В первые часы работы должно произойти «полное оттаивание», раскрепощение участников, что значительно зависит от данного блока занятий и поведения ведущего. Он максимально должен расположить к себе и к программе всех участников. Тренинги первого блока «заряжают» и «заражают» участников, и реально или мысленно они проходят через весь курс обучения. Они позволяют участникам увидеть огромную разницу в представлении о себе в начале и в конце учебы, и это помогает им скорректировать личностные недостатки, которые мешают эффективному общению.

Второй блок: «Я профессионал!». Основная задача социально-психологических тренингов, деловых и ролевых игр этого блока заключается в формировании определенных умений и навыков, необходимых обучающимся в менеджерской деятельности. Привязанность данных качеств к профессиональной деятельности достигается тем, что слушатели сами во время «мозгового штурма» воспроизводят «модель идеального руководителя», а затем, в процессе других тренингов, ролевых и деловых игр-дискуссий, более детально отрабатывают отдельные характеристики собственной модели руководителя, в том числе навыки поведения.

Третий блок: «Я и команда». Назначение социально-психологических тренингов, деловых и ролевых игр этого блока — выработать умения и навыки группового взаимодействия, налаживания межличностных контактов, отработки технологии управления групповыми процессами, в том числе сплочения группы, сглаживания конфликтов, возникающих в ходе выполнения групповых заданий, а также стимулировать участников к активной работе, используя приемы «искусства спора».

План однодневной интенсивной психолого-педагогической подготовки предложен далее, но следует отметить, что продолжи-

тельность занятий может удлиниться на два-три дня за счет включения игр типа «Имидж менеджера», «Мозговой штурм» и т. д. После соответствующей тренировки можно предложить деловую игру «Оптимист или пессимист» (дискуссия по образцу деловой игры «Жесткий или мягкий руководитель»).

Ролевая игра может быть организована по схеме «учащиеся — экзаменаторы — экспертная комиссия», основываясь на какой-либо теме. Сценарий ролевой игры следующий. Вся учебная группа разбивается на группу учащихся, группу экзаменаторов и группу экспертов. Если учебная группа не меньше 18 человек, то образуются две тематические команды: 9 человек работают, например, по теме «Есть ли у вас своя линия?», другие 9 человек — по теме «Вы и ваша карьера». Каждая команда разбивается еще на три по три игрока в каждой: «учащиеся», «экзаменаторы», «комиссия экспертов».

Тройки рассаживаются так, чтобы всем было удобно общаться между собой и между группами. Задача «экзаменаторов» — точно передать задание, задача «учащихся» — быстро его записать и дать ответ на поставленный вопрос.

«Экзаменаторы» совместно оценивают ответ. За каждый ответ выставляется оценка по пятибалльной шкале. Задача «экспертов», имеющих на руках варианты ответов, решений, действий, — молча оценивать «учащихся» и «экзаменаторов».

После завершения всей серии вопросов и ответов по теме комиссия экспертов оценивает отдельно «учащихся» и «экзаменаторов» и объявляет победителя.

Затем ведущий дает другую тему, группы меняются ролями: «эксперты» становятся «учащимися», «учащиеся» — «экспертами», «экзаменаторы» остаются в своей прежней роли до следующей темы. И так по кругу все группы играют роли учащихся, экзаменаторов и экспертов.

Групповая форма работы при хорошей организации стимулирует участников и дает возможность быстро и живо отработать любые темы, предлагаемые в этой книге или выбранные тренером-руководителем самостоятельно.

План работы (для одного дня) по интенсивной психолого-педагогической подготовке менеджеров.

9.00–9.50. Социально-психологический тренинг (СПТ) «Кто я?».

9.50–10.40. СПТ (тестирование) «Кто есть кто».

10.40–10.50. Перерыв.

10.50–12.00. СПТ (тестирование) «Кто есть кто».

12.00–13.00. Занятия по темам «Искусство спора», «Язык жестов», «Рукопожатие — визитка менеджера» (20 мин).

13.00–13.30. Обед.

13.30–14.20. Ролевая игра «Имидж менеджера».

14.20–14.30. Перерыв.

14.30–15.20. Деловые игры «Мозговой штурм», «Образ идеального руководителя».

15.20–15.30. Перерыв.

15.30–16.20. Деловая игра «Жесткий или мягкий руководитель».

16.20–16.30. Перерыв.

16.30–18.20. Продолжение деловой игры «Жесткий или мягкий руководитель».

18.20–19.30. Подведение общих итогов учебы.

4. Пространство групп

Организация пространства для проведения деловых, ролевых игр и социально-психологического тренинга имеет специфическое значение, что связано с задачей конкретной игры и обучения. В реальной профессиональной деятельности организация пространства еще более важна.

В организации пространства принято различать *два вида зон — ближнюю и дальнюю.*

В деловых играх, направленных на решение хозяйственных, экономических задач, дистанция между участниками и группами может быть большей, чем в ролевых играх и тем более в соци-

ально-психологических тренингах. Увеличение дистанции до 4–8 и более метров открывает взаимодействие, делает его доступным для наблюдения всех. Открытая дистанция называется еще *дальней зоной*. Она заставляет участников быть более требовательными к себе и другим. Официальность отношений предполагает создание в пространстве помещения зон, затрудняющих близкие, интимные контакты, — 0–20–40 сантиметров.

Социально-психологический тренинг, ориентированный на повышение межличностной чувствительности, требует максимального сближения всех участников. Здесь дистанция должна сокращаться от общественной зоны (1,5–4 метра) до интимной 40–20–0 сантиметров, вплоть до прикосновений. В тех случаях, когда условия игры требуют существенного увеличения дистанции, вводится *вертикальное* или *иерархическое дифференцирование* позиций участников.

Классическим примером жесткой пространственной иерархии являлась организация пространства в Верховном совете СССР (рис. 4). Организация этого большого пространства предусматривает не только горизонтальную, но и вертикальную иерархию.

Находящиеся в зоне А — рядовые участники событий. Главные действующие лица находятся в зоне В, хотя и там своя иерархия. Зона С — граница, через которую не всякому дано пройти, а только избранным и в особых случаях. Даже введенные условия выступлений от микрофона не могут идти в сравнение с главным микрофоном и председателем (№ 2), у которого основная кнопка трансляции (+) или (–).

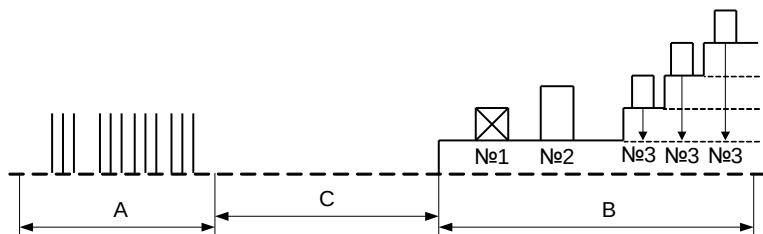


Рис. 4. Организация пространства в авторитарной структуре

Главное лицо в деловой и ролевой игре совета — конечно, председатель и его ближайшее окружение (без него ему было бы неуютно). Подчеркивают иерархию и сидящие за главным президиумом члены президиума. Их расположение ступенчатое, и они видят всех, т. к. они выше всех, сидящих в зоне А. Но они выполняют вспомогательную функцию.

№ 1 — это трибуна для выступления докладчиков. За спиной докладчика сидит председатель и его единомышленники — сопредседатели. Внизу, в зоне А — единомышленники или противники, а чаще и те, и другие. Примечательна массивная трибуна и закрытые столы президиума! Конечно, это не случайно! Хотя, может быть, и делалось по интуитивным желаниям организаторов системы.

Такая организация пространства — атрибут тоталитарной системы. Хотя в период развивающейся демократии это не так уж и плохо, ибо культура парламентариев еще не достигла требуемого уровня поведения.

Сравним эту организацию пространства с демократическими атрибутами выступлений западных политиков. Все участники располагаются в горизонтальной плоскости, за исключением случаев, когда численность их слишком велика. Только тогда стоящий у открытой трибуны оратор и, возможно, 2–3 человека из его команды находятся на небольшом возвышении. Вспомним овальный кабинет в Белом доме — символ демократии США. В пространстве, где акцентируется демократизм принятия решений, нет четкой доминанты и границы между «главный» и «все остальные».

Какое отношение имеют приведенные примеры организации пространства в политической деятельности к интенсивной подготовке менеджеров? Самое непосредственное, т. к. проблема власти, ее удержание или распад влияют не только на ход реальных политических «игр», но и на любую групповую деятельность. Менеджер должен понимать и усваивать те правила поведения, которые подсознательно воздействуют на ситуацию и расклад сил. Так, раздавая распоряжения, требующие коллективной сплоченности, важно не отгораживаться от коллектива папкой, столом,

трибуной и т. п. Разговаривая со сложным клиентом, целесообразно не давать ему «возвышаться» над собой в прямом и переносном смысле.

Образцы организации пространства и коммуникаций с авторитарной и демократической структурами связей схематически можно представить так, как показано на рис. 5.

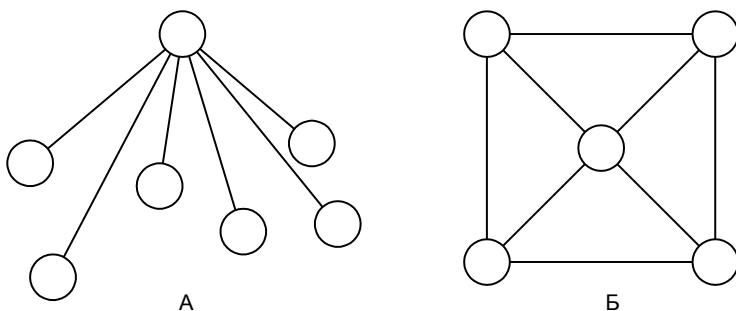


Рис. 5. Авторитарная и демократическая структуры связей

В первом случае (А) организация пространства такова, что все контакты «замыкаются» через одного члена группы, т. е. лидера, руководителя. Он имеет преимущество в своей пространственной и коммуникативной позиции. Ему принадлежит право поощрять и наказывать. Через него и только через него возможна связь между рядовыми членами группы. Это обычная иерархическая связь, характерная для воинских организаций.

Во втором случае (Б) организация такова, что все связаны со всеми, т. е. поставлены в равные пространственные и коммуникативные условия. Здесь руководитель не диктует обстоятельства, а только координирует, удерживает от хаоса связи внутри группы.

Как в случае А, так и в случае Б, роль лидера-руководителя одинаковая, когда группе нужно связаться с внешними организациями. В этом одна из главных особенностей поведения лидера-руководителя.

Давно установлено, что авторитарная и демократическая организации различаются по точности выполнения задач и морально-психологическому климату. В авторитарной группе не только

больше видимого порядка, но и точнее выполнение различных управленческих и хозяйственных задач. Морально-психологический климат и творческие возможности группы лучше при демократической организации власти.

Игротехнику и психотренеру следует иметь в виду эти две противоположные формы организации групп интенсивной подготовки специалистов.

Для каждого типа учебно-тренировочных задач выстраивается своя пространственно-коммуникативная логика организации.

Виды организаций групп интенсивной подготовки:

- ☐ лекция-информирование;
- ☐ лекция-дискуссия;
- ☐ деловая и ролевая игра;
- ☐ социально-психологический тренинг.

Для *лекции-информирования* важно, чтобы ведущий владел строгой логикой и точными (сухими) фактами. Они для слушателей должны быть истинными и доказательными. Такое занятие обычно организуется по следующей пространственно-коммуникативной схеме (см. рис. 6):

А. Лектор-информатор.

Б. Слушатели группы интенсивной подготовки.

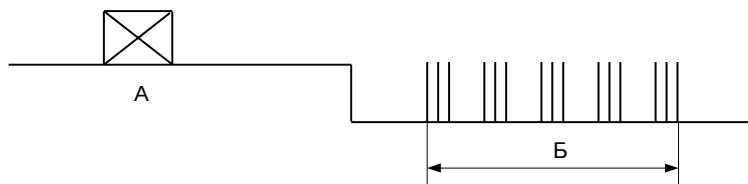


Рис. 6. Организация лекции-информирования

Для *лекции-дискуссии* ведущему важно владеть техникой полемических выступлений, когда он сам задает вопросы и предлагает слушателям совместно с ним ответить на них.

Организация лекции-дискуссии предлагает другую структуру пространства и коммуникаций (рис. 7).

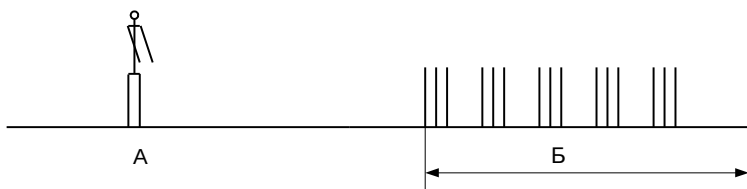


Рис. 7. Организация лекции-дискуссии

Лектор-дискутант не должен иметь преимуществ пространственного и коммуникативного превосходства, какие имеет лектор-информатор (дистанция с аудиторией и микрофон).

В пространственно-коммуникативной организации *собственно интенсивных технологий обучения* важно, чтобы все участники были задействованы, максимально включены в процесс. Тренер должен следить, чтобы не было отверженных и изолированных. Ему обычно помогает ассистент.

Число участников малой группы интенсивной подготовки не должно превышать 7 человек — это та граница численности, которая позволяет легко управлять процессом обучения.

При «*мозговом штурме*» организация может быть двух видов (рис. 8, А, Б).

В ситуации А все компактно сидят вокруг стола, в ситуации Б все сидят кружком, и тренер может входить и выходить из него.

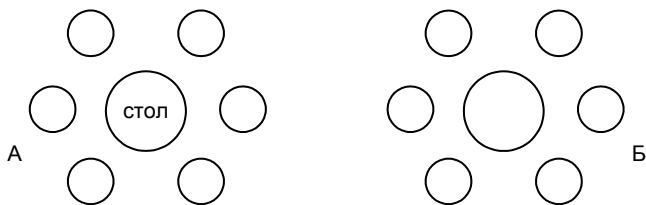


Рис. 8. Организация «мозгового штурма»

Для *межгрупповой дискуссии* по теме «Преимущества жесткого (авторитарного) и мягкого (демократичного) руководства» организация пространства и коммуникаций может быть двух типов (см. рис. 9).

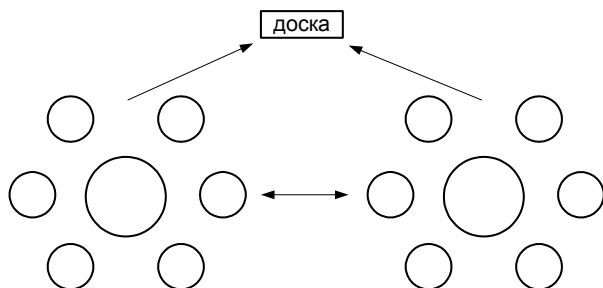


Рис. 9. Организация межгрупповой дискуссии в группах с сильными взаимосвязями

На рис. 9 доска, разделенная на две части с обозначением дилеммы «авторитарное и демократическое руководство». Круглый стол способствует максимальной взаимосвязи внутри групп и не препятствует общению. На листочках выписываются аргументы в пользу одной или другой идеи, обсуждается значимость аргументов (от сильных к менее значимым). Затем капитаны, избираемые группами, выходят к доске, и каждый на своей половине выписывает аргументы, после чего капитаны и команды вступают в дискуссию. Это первый тип пространственно-коммуникативной организации.

Второй тип пространственно-коммуникативной организации (рис. 10) отличается от первого тем, что группы уже менее цельные, и дискуссия более академична. Здесь лучше проявляются не групповые качества (такие как сплоченность), а индивидуальные способности капитанов и членов команд.

Задача тренера — обострить противоречия между группами и усилить общение внутри групп. Тренер осуществляет давление своим престижем и положительными или отрицательными санкциями. Он благоприятствует давлению внутри группы и, главное, с помощью группы. Все это необходимо для активизации участников деловых и ролевых игр. Хотя это может показаться неэтичным, но именно «сталкивая» соперников друг с другом, тренер добивается лучших результатов. Сотрудничество и кооперация лучше осуществляются на фоне повышенной активности участников игр. Напряженность и даже конфликтность — силь-

нейшие стимуляторы активности. Они затрагивают глубинные свойства человека, для которого потребность в самосохранении всегда стоит на первом месте, а экстремальные обстоятельства — лучший способ активизации. Как говорил А. Суворов: «Тяжело в учении — легко в бою». Этот афоризм имеет самое непосредственное отношение к технологиям интенсивной групповой подготовки специалистов.

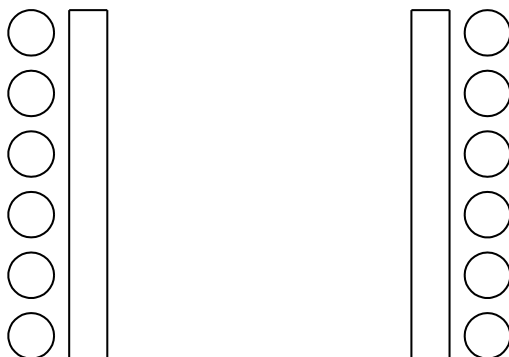


Рис. 10. Организация межгрупповой дискуссии в группах со слабыми взаимосвязями

Внутригрупповая организация коммуникаций предполагает минимум *три типа структуры отношений* «руководитель—группа». Это следует иметь в виду тренеру при организации игр, дискуссий и тренингов (рис. 11).

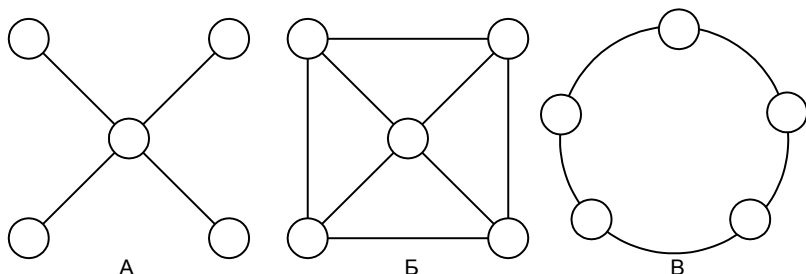


Рис. 11. Типы структуры отношений между руководителем и группой

А — структура отношений в форме звезды, благоприятствующая связям с руководителем и устраняющая связи между членами (хорошая дисциплина, большая нагрузка на руководителя).

Б — структура отношений в форме сети, благоприятствующая в равной мере связям с руководителем и связям между членами группы (плохая дисциплина, меньшая нагрузка на руководителя, но высокий интерес).

В — структура отношений в форме круга, благоприятствующая только связям между членами группы (руководитель имеет равное право голоса, но не более того).

Таким образом, различная организация коммуникаций в пространстве деятельности руководителя (тренера) и группы участников создает разнообразные отношения в процессе групповой интенсивной подготовки специалистов.

Оптимальные условия коммуникаций следующие: для деловой игры предпочтительнее структура отношений А, для ролевой игры — структура В, а для социально-психологического тренинга — структура Б.

5. Социально-психологический тренинг «Я здесь и сейчас»

Идея тренинга основана на классическом эксперименте «свободные ассоциации». Смысл эксперимента в свободном продуцировании испытуемым слов-ассоциаций в течение некоторого времени (чаще — 2 минуты). В традиционном эксперименте испытуемый начитывает слова на магнитофон. Затем исследователь проводит разнообразный анализ материала: общий объем слов (он сильно колеблется), наличие существительных, глаголов и прилагательных (характеризующих статичность/динамичность субъекта, образность слов и т. д.), связанность слов-ассоциаций или самостоятельность понятий, субъективность или объективность слов (т. е. связанность с личностью или независимость от нее).

Режим работы группы в тренинге аналогичен индивидуальному эксперименту, но запись производит каждый член группы пись-

менно на отдельном листке. Листки раздаются участникам предварительно. Если контакт с группой уже состоялся, и есть доверие к тренеру, можно с обратной стороны обозначить фамилию. Если аудитория не готова раскрыться перед ведущим, листки должны остаться анонимными.

Инструкция участникам. «Записывайте на листки любые слова, которые первыми приходят вам в голову. Дайте себе волю, расслабьтесь и записывайте слова, не задумываясь особенно над их смыслом. Если вопросов нет, начали. Время — 5 минут, можно и чуть больше, но не слишком увлекайтесь».

Как правило, десять минут достаточно, чтобы группа включилась в задание, и каждый записал не менее десяти слов, но чаще их больше.

В другом варианте можно в инструкции предложить запись слов, ориентируясь не на время, а на количество слов. Например, желательно не меньше десяти слов. Время работы оказывается обычно таким же.

После заполнения листки собираются, проводится анализ результатов. Схема анализа и интерпретации данных может быть самой разнообразной, что зависит от уровня психологической подготовки тренера.

Ориентировочная схема анализа

Количество слов — объем ассоциативного ряда свидетельствует о готовности и открытости участника тренинга «быть здесь и сейчас». Большое количество слов — признак не только готовности и открытости, но и хорошего уровня возбуждения. Меньше слов от среднего по группе может говорить о заторможенности и подозрительности.

Ситуационные слова характеризуют предметы, окружающие участника, и его состояние в данный момент. Так, если действие происходит в учебном помещении, то называются такие предметы как стол, доска, стул, окно и т. д. К ситуационным относятся слова, описывающие состояния участника, например: эксперимент, интересно, тепло/прохладно, уютно и т. д.

Существительные и их преобладание в ассоциативном ряду говорят об основательности и статичности состояния испытуемого «здесь и сейчас». Существительные могут характеризовать различные стороны бытия испытуемого: абстрактность/конкретность (человек, дерево, стол), одушевленность/неодушевленность и т. д.

Глаголы и их высокая частотность в ассоциативном ряду указывают на динамичность внутреннего состояния испытуемого. Его неосознанное желание изменить обстоятельства жизни (двигать, преодолевать, уходить).

Прилагательные окрашивают мир слов субъекта. Они дают оценки называемым объектам и характеру действий (красивый, ласковый, ужасный). Именно прилагательные раскрывают преобладающие настроения субъекта: хорошее/плохое, доброе/злое, напряженное/расслабленное, озабоченное/беспечное и т. д.

Чаще всего испытуемые используют существительные, перечисляя ряд явлений и предметов. Появление же глаголов и прилагательных характеризует высокую степень раскованности личности, готовность привести в движение предметы и дать им эмоциональную характеристику. В целом по характеру слов-ассоциаций можно судить о степени привязанности членов группы к обстоятельствам — «Я здесь и сейчас».

Анализ слов-ассоциаций лучше проводить по контрасту, чтобы каждый член группы увидел, а точнее услышал не только себя, но и других. Это переключает внимание участников с собственного внутреннего мира вовне и демонстрирует широкое разнообразие других внутренних миров. Задача тренера в данном случае именно в том и состоит, чтобы показать все разнообразие миров и, давая оценки, противопоставляя мнения, добиться включенности обособленных участников тренинга.

Характерно, что тренинг «Я здесь и сейчас», проводимый в начале серии тренингов, деловых и ролевых игр, слабо высвечивает внутригрупповые связи. Проведение же этого тренинга ближе к концу длительного занятия дополняет ассоциативный ряд словами, отражающими морально-психологические отношения в группе, характеризующими то, что происходило именно в группе, а не за ее пределами.

6. Социально-психологический тренинг «Кто я?»

Ведущий раздает чистые листки и предлагает всем участникам сосредоточиться только на себе, забыв на время о том, где они и зачем. Все должно быть проведено корректно, листки не подписываются, т. е. сохраняется полная анонимность происходящего. Ведущий обещает сохранить конфиденциальность.

Инструкция участникам. «Попробуйте дать себе характеристику, ответив на вопрос: “Кто я?”».

Время, о котором ведущий не говорит вслух, ограничивается 10–15 мин. Если вопрос кого-то застал врасплох, то ведущий может дать общий нейтральный комментарий («Да, порой в суете жизни некогда подумать о том, кто я и зачем я здесь»), но он не должен давать каких-либо пояснений, т. к. кто-то из участников тренинга может «пойти на поводу» этих мыслей. Можно сказать так: «Пусть каждый сам раскроет себя».

Опыт проведения данного тренинга показывает очень большой диапазон описаний своего «Я»: от очень кратких и лаконичных до очень обширных и поэтичных.

Вот несколько примеров ответов на вопрос «Кто я?»:

1. «Продукт своего времени». Для обсуждения в группе нужно отобрать описания, где присутствуют понятия «продукт», «герой», «шлак» и им подобные, и предложить участникам вопрос: «Что лучше?»
2. «Я человек, юрист по профессии, средних лет, люблю женщин и детей, работать и отдыхать на воздухе». Автор такого описания — профессионал и любитель жизни. Вопрос для обсуждения: «Хорошо это или плохо?»
3. «Я женщина и не женщина, если смотреть на окружающих меня людей. Я ощущаю себя матерью всех детей и потому отвечаю за каждого ребенка. Я любимая женщина для одного и потому освещаю светом любви этот мир. Я могу все, что захочу. Но главное — понять, чего же я хочу. Скоро я пойму это, и все удивятся. Но ничего удивительного нет: свою миссию

должен выполнить каждый человек. Для этого надо все время думать о себе в этом мире и о мире в себе, а также о том, для чего именно ТЫ. Нельзя уйти из мира, не оставив счастливых людей».

Возраст участников тренинга, чьи описания «Я» приведены в качестве примера, — от 40 до 50 лет. Два первых «Я» — мужские, третье — настоящее женское «Я».

Листочки (без указания имен и фамилий) собираются и классифицируются так, чтобы показать различия по контрасту: краткость и развернутость характеристик «Я», обобщенность и конкретность описаний. Можно акцентировать внимание на преобладающем признаке: одни подчеркивают свой возраст, другие — пол, а третьи — профессию. В зависимости от того, на каком месте в описании стоит тот или иной признак, можно говорить о его значимости для автора.

Например, один просто «продукт своего времени», а у других есть душа, духовный мир, переживания. Для одних, чаще всего — для мужчин, главное в жизни — профессия, другие подчеркивают свой социальный статус, третьи — семейный (жена, муж, бабушка, дедушка, сын, дочь, отец, мать).

Противопоставляя и анализируя причины различий, ведущий включает каждого (но не всех абстрактных вместе) в процесс сравнения и самоанализа. Каждый участник задумывается: «Почему кто-то так ответил, а я иначе?» Для многих это первое свидетельство непохожести людей, неодинаковости мыслей и представлений.

Одно из глубочайших заблуждений большей части людей состоит в том, что каждый считает себя центром мира, и это, в известной мере, соответствует действительности. Но нельзя забывать о том, что все остальные — такие же центры мира. В нормальных условиях все протекает без конфликтов, но стоит кому-то посягнуть на «Я» другого, как сразу же становится очевидным, что каждый ревниво охраняет прежде всего свое «Я» и свое физическое тело. Это ярко проявляется в очередях, в транспорте в часы пик, т. е. тогда, когда терпение людей на пределе.

На данное занятие отводится 1 час. Все моменты самооценок непринужденно обсуждаются участниками. Эффект тренинга «Кто я» — в самораскрытии и готовности включиться в игру. При анонимном зачитывании каждый узнает себя, хотя и остается инкогнито, что внутренне раскрепощает и готовит к дальнейшим занятиям. Ведущий ведет занятие доброжелательно, с юмором, что способствует непринужденным отношениям в группе, настраивает участников на сотрудничество. Это главная цель вхождения группы в новую и несколько необычную роль. Следующие занятия увеличивают доверие к ведущему.

7. Социально-психологический тренинг «Кто есть кто»

Этот тренинг следует за тренингом «Кто я?» и продолжается 2 академических часа, но возможно и больше, или переносится частично на другие дни занятий.

Тренинг посвящен теме «Темперамент и стиль руководства».

Помимо информации руководителей о четырех типах темперамента предлагается самотестирование с использованием теста. Участникам предлагается выбрать одну из четырех характеристик, в наибольшей степени определяющую их поведение. В бланке для ответа нужно проставить крестик в клеточке, идущей под номером 1, 2, 3 или 4. После заполнения бланка подсчитать в столбцах число крестиков. Преобладание крестиков в одном из четырех столбцов указывает на тип темперамента: холерик (1), сангвиник (2), флегматик (3), меланхолик (4).

Личностный опросник Г. Айзенка

Инструкция. Вам предлагается ответить на вопросы, касающиеся особенностей вашего поведения. Оцените себя мысленно, согласны или не согласны вы с предлагаемым суждением. Над ответами долго не задумывайтесь, но обязательно отвечайте.

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?

2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые могут вас ободрить или утешить?
3. Вы считаете себя человеком беззаботным?
4. Трудно ли вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастливы, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор вы готовы решиться на очень многое?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас иногда мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии, так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь поменьше друзей, но зато близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?

24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Можете ли вы сказать, что у вас часто нервы бывают натянуты до предела?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то предпочитаете прочесть об этом в книге, нежели спросить у людей?
33. Бываете ли вы иногда так возбуждены, что не можете усидеть на месте?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас слабость и головокружения?
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Верно ли, что нередко вам не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Вы неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или в школу (на работу)?

43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Бывают ли у вас сильные головные боли?
46. Вы бы чувствовали себя несчастным, если бы длительное время были лишены общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от длительной бессонницы?

Обработка данных. При совпадении ответов с ключом начисляется один балл. Подсчитайте сумму баллов по трем показателям (А, Б, В) в отдельности.

☐ *Показатель А (искренность ответов)*

Присвойте балл каждому ответу «Да», если вы дали его на вопросы №№ 6, 24, 36.

Присвойте балл каждому ответу «Нет», если вы дали его на вопросы №№ 12, 18, 30, 42, 48, 54.

- *Показатель Б (экстраверсия, степень общительности, зависимости поведения от мнения окружающих, умение приспосабливаться к новым условиям)*

Присвойте балл каждому ответу «Да», если вы дали его на вопросы №№ 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

Присвойте балл каждому ответу «Нет», если вы дали его на вопросы №№ 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

- *Показатель В (нейротизм, степень эмоциональной чувствительности, возбудимости)*

Присвойте балл каждому ответу «Да», если вы дали его на вопросы №№ 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Если по шкале А получено более 4 баллов — результаты считаются недостоверными, т. к. ответы были неискренни. Для определения типа темперамента нужно найти точку в пространстве по двум координатам: Показатель Б по горизонтальной оси, показатель В — по вертикальной оси (рис. 12).

Если точка попадает на ось (один из показателей равен 12), то проявляется промежуточный темперамент, умеренно выраженный или коммуникативная направленность (показатель Б), или возбудимость (показатель В). Чем ближе точка расположена к центру круга (показатели Б и В имеют значение от 6 до 18), тем более адаптивно поведение, т. е. черты темперамента проявляются не в крайней степени, их легко контролировать. Чем больше значения приближаются к максимальным или минимальным, тем тяжелее человеку корректировать свое поведение, т. к. черты темперамента проявляются достаточно сильно.

Сангвиник. Повышенная активность, возбудимость. Живо и с большим энтузиазмом откликается на все, привлекающее его внимание. Живая мимика и выразительные движения. По его лицу легко угадать, каково его настроение, каково его отношение к предмету или человеку. Быстро сосредоточивает внимание, при выполнении какого-либо дела работает быстро, может долго работать, не утомляясь, энергично принимается за новое дело. Быстрота ума, находчивость. Чувства, настроения, интересы и стремления очень изменчивы. Он легко сходит с новыми

людьми. Легко привыкает к новым требованиям и обстановке. Азартен, склонен к риску. Может быть лидером и вести за собой, умеет увлекать других своими идеями. Не всегда чувствителен к переживаниям и проблемам окружающих, хорошо справляется лишь с той работой, которая для него интересна и важна. Не всегда ответственно выполняет то, что ему не очень нужно или неинтересно.

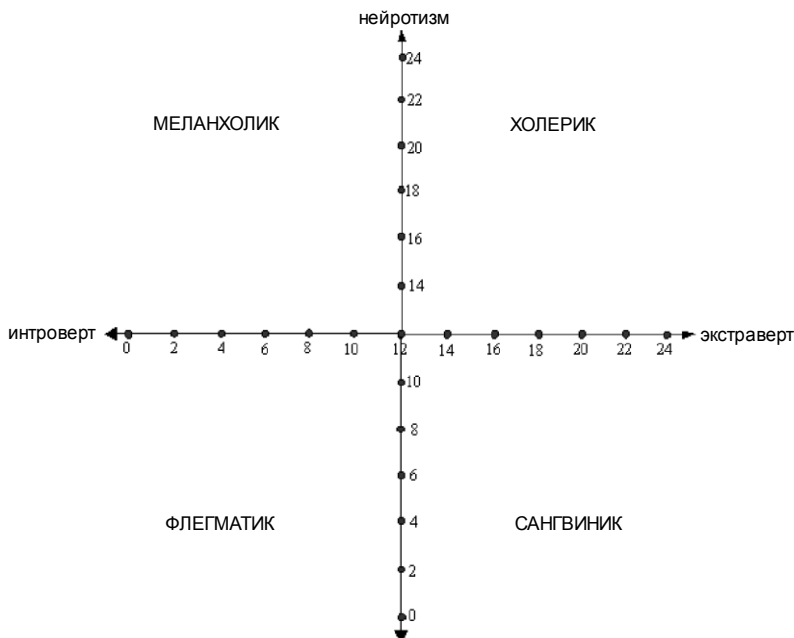


Рис. 12. Круг Айзенка

Холерик. Бывает несдержан, нетерпелив, вспыльчив, но так же легко отходит и забывает об обидах. Устойчивость стремлений и интересов, большая настойчивость, высокая ответственность, переживает за результаты и последствия своих действий, не любит расстраивать окружающих. Общителен, открыт, умеет сопереживать, сочувствовать, энергичный, работоспособный, быстро переключается с одного дела на другое, но не всегда внимателен и организован. Тревожен, беспокоен, не всегда четко определяет приоритеты.

Флегматик. Мало эмоционален. Трудно рассмешить, разгневать или опечалить. Когда все смеются по какому-либо поводу, остается невозмутимым. При больших неприятностях остается спокойным. Мимика и движения не выразительны. Энергичен, отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Медленный темп движений и речи, ненаходчив. Медленно сосредоточивает внимание. С трудом переключает внимание, приспосабливается к новой обстановке и перестраивает навыки и привычки. С трудом сходится с новыми людьми и откликается на внешние впечатления.

Меланхолик. Повышенная чувствительность, незначительный повод может вызвать слезы на глазах. Чрезмерно обидчив, раним, мнителен. Мимика и движения не выразительны. Голос тихий. Плачет и смеется тихо. Пониженная активность. Нерешителен, не уверен в себе, робок, малейшая трудность заставляет опускать руки, неэнергичен, ненастойчив, легко утомляется и мало работоспособен. Легко отвлекаемое и неустойчивое внимание. Медленный психический темп. Обиды носит в себе, фиксируется на ошибках и неудачах.

После самотестирования проводится обсуждение вопросов участников, согласных и несогласных с полученными результатами. Ведущим даются соответствующие объяснения, затем осуществляется взаимооценка «согласных» и «несогласных».

Чем объяснить, что один человек подвижный, а другой — инертный, у одного высокая работоспособность, особенно в экстремальных случаях, а у другого в таких условиях возникают страх и неуверенность? Это связано с динамическими особенностями психики. Индивидуально своеобразная, природно-обусловленная совокупность динамических проявлений психики называется *темпераментом человека*.

Еще со времен Гиппократа ученые разделили людей по темпераменту на четыре типа: холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов, т. к. эти природные характеристики человека проявляются в мышлении, эмоциональной сфере и, главное, в поведении.

Наукой установлено, что в основе каждого из четырех типов темперамента лежат особые сочетания свойств нервной системы.

У *холерика* сильная нервная система, он легко переключается с одного объекта на другой, но его безудержность в поведении, т. е. неуравновешенность нервной системы, уменьшает способность к уживчивости (совместимости) с другими людьми. У *сангвиника* сильная нервная система, а значит, и хорошая работоспособность, он легко переходит от одного вида деятельности к другому, к общению с другими людьми и обладает уравновешенностью в поведении, что, казалось бы, делает его идеальным типом человека. Но, в отличие от холерика и флегматика, он недостаточно чувствителен ко всем внешним изменениям обстоятельств, другим людям. У *флегматика*, как у холерика и сангвиника, сильная, работоспособная нервная система, но он чрезвычайно тяжело переключается на другую работу, его трудно сбить с намеченного пути. *Меланхолик*, с точки зрения работоспособности нервной системы, — самый «невывыгршный» тип темперамента, но зато он легко переключается с одного дела на другое и, в отличие от всех сильных типов темперамента, обладает повышенной чувствительностью ко всему происходящему вокруг. Чуткость к другим делает меланхоликов универсально уживчивыми (совместимыми) с другими людьми.

Темперамент у участников можно определить, используя дерматоглифику¹ — т. е. с помощью изучения пальцевых узоров (не путать с хиромантией!). Определяя рисунки на подушечках и трирадиусы на ладони у каждого участника, тренер укрепляет доверительные отношения. Теплый контакт и правильно определенный тип темперамента и здоровья-интеллекта способствуют комфортной благоприятной атмосфере. Разобраться с методикой не представляет особого труда, но надо быть внимательным и научиться различать виды пальцевых узоров.

Пальцевые узоры формируются у эмбриона в утробе матери на 3–5-м месяце развития одновременно с тканями нервной системы. Пока общность зародышевого происхождения кожи и мозга человека из одного и того же эмбрионального листка — эктодер-

¹ Пальцевые дерматоглифы и физические способности человека // <http://athletics.in.ua/> от 19.06.2009 г.

мы — не до конца изучена. Несмотря на индивидуальное многообразие, все отпечатки пальцев по сложности узоров подразделяются на 3 основных типа: дуга, петля и завиток.

Комбинации перечисленных видов пальцевых узоров могут быть самыми различными. Однако, хотя и очень редко, на подушечках всех десяти пальцев бывает один и тот же рисунок.

Дуга встречается довольно часто, но подобный рисунок на всех пальцах необычайная редкость. У таких людей уже с детства ослаблена сопротивляемость организма, поэтому хронические заболевания могут проявляться у них довольно рано. Люди с дугами выборочно контактны, консервативны и амбициозны, к делу, которое выполняют, относятся с большой ответственностью. В общении особо ценят доверие и уважение.

Обладатели подобного типа узоров имеют недостаточный физический потенциал, но в экстремальных ситуациях берут морально-волевыми качествами, проявляя способность к мобилизации и моральной отдаче, упорству и упрямству. При обучении таких людей необходимо учитывать то, что новые знания они усваивают с трудом и могут пользоваться только той информацией, которая прошла через их опыт. Поэтому надо стараться при объяснении теории тут же подкреплять ее практикой.

Петля. Люди с преобладанием такого типа узоров по темпераменту спокойны. Они доброжелательны, покладисты, отзывчивы, первыми приходят на помощь. В карьере, учебе обладатели петель все выполняют старательно. Очень ответственные, нравственно устойчивы. Как правило, такие люди легко заводят друзей.

Завитки на всех пальцах — по статистике встречается только у 30% людей. Обладатели такого рисунка могут быть ориентированы на любой вид деятельности. У них сложное комбинированное мышление, они творчески одарены, все схватывают буквально на лету, очень быстро обучаются, берутся за много дел сразу, но часто их недоделывают, теряя интерес.

Большое количество завитков говорит о тонкой, возбудимой психике. Такие люди обладают, с одной стороны, очень высокой нервной организацией, а с другой — неустойчивой психикой, имеют предрасположенность к депрессиям. Они проявляют

склонность к самокопанию и в случае неудачи долгое время переживают, ищут причину и чаще всего взваливают всю вину на себя. Им не хватает уверенности, ощущения своей значимости и успешности. Поэтому в трудный момент они нуждаются в поддержке. Они довольно обидчивы и иногда, даже в тех ситуациях, когда их никто не обижает, им кажется, что весь мир против. По этой причине они очень разборчивы в дружбе. Менеджерам с преобладанием такого типа узоров на подушечках пальцев следует уделять повышенное внимание восстановлению, т. к. в экстремальных ситуациях они максимально мобилизуются, буквально выхолащивая себя.

Обладатели дуг практически не подвержены стрессу, если их профессия для них комфортна. Иначе они не могут адаптироваться и доведут себя до суицида. А вот у людей с преобладанием спиралей стресс — явление постоянное. Однако им не страшен переход из профессии в профессию, они везде будут вести себя адекватно. Люди с дугами сложностей жизни не понимают. А самыми стрессоустойчивыми считаются обладатели петель. Смесь петель и завитков указывает на высокую способность адаптации организма к любым условиям. Поэтому правы те, кто говорит, что все в ваших руках. Вы не сможете пойти против своей природы, и никакая интенсивная подготовка не поможет вам перестать быть самими собой, но вы вполне способны найти то дело и занятие, с которым ваши природные задатки помогут вам успешно справиться.

В 1965 году автор этих строк принимал участие в комплексном исследовании лаборатории антропологии и дифференциальной психологии академика Б. Г. Ананьева. В ряду с изучением качеств взрослого человека, фиксировались дерматоглифические рисунки пальцев и ладони. В это же время в печати появилась книга Т. И. Гладковой «Кожные узоры ладони и ступни обезьяны и человека»¹. В ней на обширном статистическом материале даны таблицы частоты встречаемости пальцевых узоров у народов, населяющих все части света. Чаще всего бытующие узоры имеют

¹ Гладкова Т. Д. Кожные узоры кисти и стопы обезьяны и человека. М., 1966.

вид петель (60%) , несколько реже — спиралей (30%), а самым редким узором является дуга (10%). У северных народов преобладают петли, у южных — спирали. У бушменов чаще, чем у первых и вторых, обнаруживаются дуги. Напомню, что согласно генетике, родственные браки приводят к продуцированию рецессивных признаков, т. е., грубо говоря, к вымиранию племен и этносов.

Когда нами были обработаны данные дерматоглифики у обследованных студентов ($N = 500$) и параллельно с этим аппаратурно изучались свойства нервной системы, то обнаружили интересные связи. В частности, у лиц с сильной и уравновешенной нервной системой доминируют петли, с сильной (работоспособной), но неуравновешенной — спирали. Дуги наблюдались только у обладателей слабой нервной системы. Иногда полезно знать руку, которую ты пожимаешь, не правда ли?

В процентном отношении это выглядит так: холерик имеет более 50% спиралей (остальные — петли); флегматик — все петли; сангвиник — петли и хотя бы одну спираль; наконец, меланхолики делятся на две группы: дуга на фоне остальных петель — тормозной меланхолик, а дуга с наличием спирали — возбудимый меланхолик. Все это у меланхоликов проявляется при низкой работоспособности нервной системы и слабой стрессоустойчивости.

Сразу успокою читателя, обнаружившего у себя дугу. Как установлено специалистами, недостаточная работоспособность нервной системы компенсируется высокой чувствительностью, способностью предчувствовать, предвидеть события, т. е. так называемой интуицией! Кроме того, жизнь в цивилизованных обществах позволяет легче найти себе место в условиях разделения труда. Дальнейшие исследования, наблюдения и более сороколетний жизненный опыт психолога показывают, что дугами обладают представители интеллектуального труда, а петли чаще всего обнаруживаются у летчиков, космонавтов, бизнесменов и, наконец, у олигархов. Вот и возникает вопрос: можно ли предсказать будущее — не в деталях, конечно, а в тенденциях — если знать не только пальцевой узор, но и тип телосложения чело-

века (астеник-мыслитель, пикник-собеседник, атлетик-практик; см. о типах личности).

Индивидуальность человека и конкретно менеджера складывается из всего разнообразия природных (генотипических) и социальных (фенотипических), приобретенных свойств. Между тем, естественный отбор и социальные возможности направляют каждого из них в оптимальную социально-профессиональную нишу общественной жизни. Среди действующих менеджеров встретить человека с «дугами» астеничного телосложения чрезвычайно трудно, да, пожалуй, невозможно. Их жизнь скорее сдвинула в рядовые сотрудники интеллектуального труда.

Вторая часть тренинга посвящается типологии личности: мыслитель, собеседник или практик. Ведущий дает информацию о типах личности.

Тест на определение личности

Инструкция. Вам предлагается в каждой строке оценить в баллах один из трех признаков, соответствующий образу вашего мышления, переживаний, поведения. Признак, более соответствующий, — в 2 балла, менее соответствующий — в 1 балл, полностью не подходящий — в 0 баллов. После проставления баллов подсчитывается сумма баллов в каждом столбце. Большее число баллов соответствует определенному типу личности: 1-й столбец — «мыслитель», 2-й столбец — «собеседник», 3-й столбец — «практик».

№	Характеристика	Признак личности		
		1	2	3
1	Источник информации	Ощущения черпает внутри себя	Ощущения черпает в общении с другими людьми	Ощущения черпает в практических действиях и результатах
2	Тип решения возникающих проблем	Необходимые сведения черпает в книгах	Сведения добывает в общении с людьми	Предпочитает организовывать мыслителей и собеседников

(окончание)

№	Характеристика	Признак личности		
		1	2	3
3	Особенности мышления	Строгая логика и доказательность мыслительных конструкций	Отсутствие строгой логики, но опора на мнение других людей	Сочетание строгой логики с ориентацией на мнения других людей
4	Особенности принятия решения	Трудно переубедить, изменить уже выбранную идею, мысль	Легко изменяет собственную мыслительную конструкцию в пользу благополучия группы	Любое принятое решение отстаивает до конца, даже если оно стало неверным
5	Эмоциональная потребность	В тяжелую минуту потребность в уединении	В тяжелую минуту потребность в общении	В тяжелую минуту потребность в действии
6	Динамичность	Неровность переживаний и слабая их предсказуемость	Эмоциональная ровность и предсказуемость переживаний	Средняя степень ровности переживаний и их предсказуемость
7	Внутренне-внешнее проявление	Скрытность чувств	Эмоциональная выразительность и открытость	Эмоциональная несдержанность
8	Ходьба	Угловатость, неуклюжесть походки	Плавная ходьба	Энергичная, уверенная походка
9	Поза (стоя, сидя)	Угловатость и вычурность	Расслабленность позы	Уверенность в осанке
10	Жестикация	Либо отсутствует, сдерживается, либо угловатая	Богатая, разнообразная	Решительные манеры
11	Мимика	Невыразительность мимики, высокий ее самоконтроль	Часто соответствует внутренним переживаниям	Выразительная, артистичная
12	Речь	Замедленная, слабовыразительная, тихий голос, избегание шума	Легкая, мягкая манера общения	С трудом приглушаемый голос, резкие и четкие фразы

Еще в древнеиндийской и античной философии фигурировала трехкомпонентная структура человеческого поведения, в котором психика имеет определяющее значение. Структура поведения включает в себя когнитивный (познавательный), аффективный (чувственный) и практический (преобразующий) компоненты.

В поведении любого человека всегда присутствуют все три компонента. Но один из них, как правило, превалирует над двумя остальными, что позволяет определить у личности тот или иной тип поведения. Так, у мыслителя преобладает познавательный (когнитивный, информационный) компонент, у собеседника — аффективный (эмоционально-коммуникативный, чувственный) компонент, и у практика — практический (поведенческий, регулятивный, преобразующий) компонент. Мыслитель нацелен на познание внешнего и внутреннего мира, собеседник предпочитает общение, контакты с другими людьми, а практик ориентирован на завершенность начатого дела. При этом верный путь совершенствования — развивать те качества, которые менее всего представлены в структуре личности.

Трехкомпонентная структура личности (поведения) позволяет типологизировать лидеров. Критерии социометрических выборов предполагают оценку интеллектуальных, эмоциональных, регулятивных (практических) качеств у членов группы. При выделении из ее членов *интеллектуала (мыслителя)* надо иметь в виду не только тех, у кого глубокие знания, но и тех, кто владеет новейшей интересной информацией. *Эмоциональный лидер* отличается способностью откликаться на переживания других, понимать их, находить время для сочувствующей беседы. Эмоциональные лидеры — это, как правило, общественные организаторы. *Регулятивные (поведенческие, практические) лидеры* незаменимы в тех ситуациях, когда необходимы профессиональные и жизненные знания, умения и навыки. Они являются лучшими управленцами на производстве — мастерами, бригадирами, начальниками цехов и участков, менеджерами и предпринимателями в частном секторе экономики.

Во взаимодействии коллектива и руководителя принято выделять три компонента: директивность (авторитарность), коллегиальность (демократичность) и пассивное невмешательство (либера-

лизм). При этом директивность стиля руководства более свойственна практическому типу деятельности и личности, коллегиальность — аффективному (коммуникативному), невмешательство, попустительство — когнитивному.

Для определения у себя или у других акцентов, свойственных мыслителю, собеседнику, практику, необходимо построочно выбирать один из признаков, который больше всего соответствует образу мышления, характеру переживаний и поведения тестируемого. Он оценивается в 2 балла. Выраженный меньше, чем первый, но все же частично обнаруживаемый, — в 1 балл. Полностью неподходящий — 0 баллов. Затем подсчитывается сумма по столбцам. В зависимости от преобладания того или иного компонента можно говорить о доминировании в структуре личности признаков мыслителя, собеседника или практика.

С точки зрения гармоничности личности, надо обращать внимание не только на ту сферу, которая лучше всего сформирована, но и на менее выраженную (субдоминантную), развитие которой более всего необходимо. Так, при значительном доминировании интеллектуального компонента, скорее всего, менее развиты сферы общения и практической деятельности. Следовательно, надо больше участвовать в общественной работе, учиться увлекать беседой других людей. Преобладание практического компонента требует развития способности самоанализа. Крайняя выраженность коммуникативной сферы свидетельствует об излишней разговорчивости человека, не слишком большой озабоченности интеллектуальными ценностями и практической реализуемостью даже самых сложных идей.

Восприятие человека начинается с оценки его внешнего облика. В начале книги мы отмечали, что немецким психологом и психиатром Э. Кречмером была предложена следующая типология телосложения: астенический тип (слабый), атлетический (сильный), пикнический (толстый, плотный). Исследования под руководством Б. Г. Ананьева позволили уточнить эту типологию.

Астенический тип — худой, тонкий, с узкими плечами, длинной, узкой и плоской грудной клеткой. Астенические женщины напоминают мужчин-астеников, но они не только худощавы, но и малорослы, преждевременно стареют.

Атлетический тип — хорошо развитые скелет и мускулатура: широкие, выступающие плечи, статная грудная клетка, упругий живот, уменьшающееся к поясу туловище.

Пикнический тип — средний рост, плотная фигура, мягкое широкое лицо. Основательный живот выступает из расширяющейся книзу глубокой сводчатой грудной клетки, тенденция к ожирению.

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

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

Лица с астеническим телосложением чаще имеют затруднения в общественных и межличностных контактах. У них концентрированное, скрытое и субъективное мышление, при взаимодействии и общении с ними людям надо быть очень предупредительными. Астеничные женщины, как правило, имеют проблемы в личной жизни в силу своей замкнутости и довольно сильного субъективизма мышления. У них много трудностей и в налаживании межличностных отношений в коллективе.

Женщины с пикническим телосложением легче справляются с затруднениями в личной жизни, т. к. легкость в обращении и внешне выражаемые чувства упрощают их отношения с другими людьми.

Женщины с атлетическим телосложением имеют больше, чем пикники, сложностей в общении, особенно когда им приходится вступать в контакт с подобными им людьми. Лица с атлетическим типом стремятся доминировать в отношениях. Их шумное и самоуверенное поведение подавляет представителей других типов и вызывает агрессивность со стороны таких же, как они. Все это может создавать проблемы и в личной жизни, и в деловых контактах.

Приведенные данные свидетельствуют о взаимозависимости типов телосложения, деятельности и поведения человека. Однако надо помнить, что образ жизни и жизненный путь личности либо сохраняют, либо изменяют соответствие пикнического типа эмоционально-коммуникативной психической организации, астенического — когнитивной и атлетического — практической. Кроме того, как было отмечено, абсолютно «чистых» типов телосложения меньше, чем смешанных.

Тип телосложения и психодинамические особенности поведения человека наиболее ярко проявляются в экстремальных для них условиях (например, у астеников — при решении интеллектуальных задач, у пикников — при необходимости публичного выступления, у атлетиков — при возникновении чрезвычайных происшествий и т. д.). У людей различных типов по-разному проявляется отношение к целям и средствам. Зачастую для пикника-коммуникатора средством поддержания связей служат практические действия и познание. Атлетик-практик для достижения целей использует познание и общение. Астеник-мыслитель получает из общения и практической деятельности разнообразные знания.

Разделение людей на типы условно. Однако оно помогает определить главные и второстепенные признаки, характерные для человека. При этом неправильно доходить до крайностей и искать прямые связи между телосложением и типом личности (мыслителем, собеседником, практиком).

Близкая к приведенной классификации концепция Э. Берна «Родитель — Взрослый — Дитя» (РВД). Ее можно использовать в блоке «Кто Я? Я личность».

Тест «Родитель — Взрослый — Дитя» (РВД)

Инструкция. Оцените, в какой степени относятся к вам приведенные ниже высказывания (в баллах от 0 до 10).

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я их умею подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.

4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня трудно провести.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, что мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что Я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко Я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, Я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Я, как многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся в людях видеть большее, чем они говорят о себе.
15. Дети всегда должны следовать указаниям родителей.
16. Я — увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что Я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступить.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

Р — №№3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 («родитель»).

В — №№2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 («взрослый»).

Д — №№1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 («дитя»).

Расположите полученные суммы в порядке убывания, и получится формула «Р—В—Д». Доминирование одной из составляющих вашего «Я» проявится в том, на каком месте стоит: Р — «родитель», В — «взрослый», Д — «дитя».

Также в этом блоке можно использовать тесты «Нарисуй человечка» и «Чему мы отдаем предпочтение?»

Тест «Нарисуй человечка»

Инструкция. Нарисуйте человечка, используя геометрические фигуры. Человек должен иметь все основные части тела. Количество использованных фигур должно быть равным 12 (двенадцати).

Обработка и интерпретация результатов. Определяются фигуры, преобладающие по числу в рисунке, и делается вывод о значении той или иной подсознательной потребности.

Значения фигур приведены далее.

Тест «Чему мы отдаем предпочтение?»

Инструкция. Пронумеруйте (1, 2, 3, 4) представленные геометрические фигуры в порядке их предпочтительности: от самой приятной до наименее приятной (рис. 13).

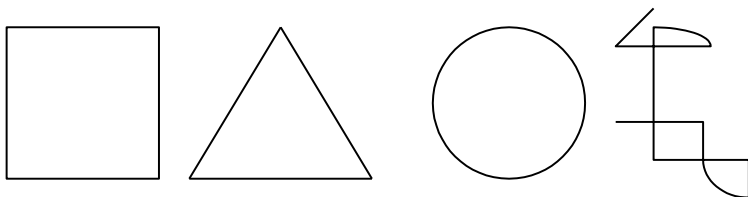


Рис. 13. Определите свои предпочтения:
какая из фигур вам больше нравится

Обработка и интерпретация результатов. Определяют наиболее предпочитаемые фигуры и соотносятся с их характеристикой.

Квадрат. Символизирует устойчивость жизненных позиций или стремление к ним. Люди, предпочитающие и часто использующие квадрат, считают, что они находятся в безопасности. В характере этих людей преобладает логический, практический подход к действительности, желание создать прочную базу и «твердо стоять на своих ногах».

Треугольник. Символизирует секс и агрессию. Личность, предпочитающая и чаще использующая эту фигуру, ставит собственный успех выше эмоциональной вовлеченности в дела и отношения (последнее характерно тем, кто предпочитает круг). Этим людям свойственны неустойчивость и непостоянство, в отличие от предпочитающих квадрат.

Круг. Символ любви, означающий одобрение, чувствительность, дружеское отношение, игривость. Круг чаще предпочитают и используют женщины, а также общительные и легкие в общении мужчины.

Зигзаг-закорючка (только для теста «Чему мы отдаем предпочтение?»). Означает присутствие воображения. Люди, предпочитающие такую фигуру, ценят индивидуальность и отвергают рутину. Они часто увлекаются иностранной культурой, философией, поэзией, музыкой и оценивают других людей по их внутренним качествам, а не по социальному положению (как это делают предпочитающие квадрат).

8. Социально-психологический тренинг «Искусство спора»

В дискуссиях, ролевых и деловых играх ведущим могут использоваться так называемые *некорректные приемы*. Они могут применяться и в качестве самостоятельного тренинга для менеджеров перед дискуссией, ролевой или деловой игрой.

Уинстон Черчилль имел набор формулировок на случай, когда ему мешали говорить, но он не допускал агрессивных ответов на реплики, вопросы, замечания типа «Сначала подумайте, потом кричите», «Ваше замечание неуместно». Следует избегать таких выражений как «Не мешайте», «Я вас предупреждаю»; лучше сказать: «Благодарю за вопрос или замечание, оно помогло мне в осознании/в углублении моей мысли». Такой прием сближает оппонентов за счет общности мысли, хотя изначально этого и не было. После такого ответа надо получить подкрепление другой части аудитории, обратив внимание других слушателей на свой ответ.

Все люди используют некорректные приемы в споре, но руководителям приходится прибегать к ним особенно часто.

Зная об этих приемах, легче строить дискуссию, деловую игру, добиваясь активности участников. Ниже приводятся чаще всего используемые некорректные приемы и фразы для дискредитации новых идей, возникающих в дискуссии и деловой игре.

Ведущий в процессе тренинга может обыграть приемы из собственной практики или факты из общественной жизни.

Некорректные приемы

Аргумент недоказательности — употребление недоказанных аргументов, сопровождаемое оборотами типа «Всем известно», «Давно установлено», «Совершенно очевидно», «Никто не станет отрицать». В результате собеседнику остается лишь упрекать себя за незнание того, что всем известно.

Аргумент к публике — опора на мнения, чувства и настроения присутствующих или отсутствующих людей.

Аргумент к личности — приписывание противнику реальных или мнимых недостатков, которые делают его несостоятельным или смешным. Мыслитель обвиняется в нелогичности или в непонимании других людей, практик — в его странной непоследовательности, отсутствии упорства в достижении целей, собеседник — в нечувствительности к мнениям других людей, отгороженности от мыслей, чувств, потребностей других людей.

Аргумент к массам — стремление взволновать широкий круг людей, используя групповой эгоизм, национальные, расовые предрассудки, лживые обещания.

Аргумент к тщеславию — похвала противнику, в том числе его интеллекту (прозорливости, дальновидности или пониманию насущных проблем людей), с использованием оборотов типа «Не подлежит сомнению глубокая эрудиция оппонента», «Как человек выдающихся достоинств», «Нет сомнения в продуманности ваших идей».

Аргумент к авторитетам — цитирование, упоминание имен тех, с кем противник не осмелится поспорить по интеллектуальным, нравственным соображениям.

Аргумент к силе — применение оборотов, содержащих скрытую или явную угрозу. Например: «Вот вы утверждаете..., но еще посмотрим, чем это для вас закончится», «Вы все продумали и даже последствия, возможные лично для вас?»

Аргумент к невежеству — использование латинских, греческих понятий, выражений из других иностранных языков, пословиц, поговорок.

Аргумент к жалости — стремление возбудить сочувствие, жалость аудитории.

Аргумент преуменьшения или преувеличения — преуменьшение или преувеличение значения события, собрания, факта, участника и т. д.

Аргумент-шутка — превращение всего происходящего или предмета обсуждения в анекдот, употребление разнообразных шуточных замечаний.

Аргумент искажения высказываний соперника — искажение слов собеседника, «выдергивание» последних фраз так, что мысль другого теряет свой первоначальный смысл.

Аргумент «туманных рассуждений» — употребление ничего не значащих слов, общих рассуждений, привязка общения к мелочам, мало имеющим отношение к теме, с целью отсрочки полемики, спора по существу.

Аргумент расчленения мысли соперника — дробление высказываний собеседника и выделение в ее отдельных элементах некоторых отрицательных моментов. Например: «В целом мысль точна и хороша, но если рассмотреть каждую из составляющих, то можно увидеть недостатки».

Аргумент «бумеранга» — использование доказательств противника против его же собственной мысли.

Аргумент игнорирования — сильное преуменьшение ценности, значения факта, если он не может быть опровергнут.

Аргумент смещения акцента — выдвижение фактов, которые уводят в сторону от утверждений, высказанных собеседником, и больше устраивают того, кто использует данный прием.

Аргумент навязывания негативной оценки — навязывание оппоненту негативной оценки ситуации, фактов, мыслей. Например: «Вы же сами видите, что неправы, т. к. то, что вы утверждаете — абсурд».

Аргумент мнимой поддержки — приведение фактов, якобы поддерживающих точку зрения оппонента, но на самом деле опровергающих ее. Например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести следующие факты...».

Наряду с возможным использованием демагогических приемов, зачастую не совсем корректных с нравственной точки зрения, можно использовать конструктивные аргументы, направленные на успех дела. Хотя нельзя однозначно утверждать, что эти конструктивные аргументы безобидны.

Конструктивные аргументы

Аргумент фундаментальности, доказательности — использование систематизированных, логически выстроенных фактов, цифр, комментариев для доказательства той или другой мысли.

Аргумент выявления противоречий — целенаправленный поиск логических, фактологических и других несоответствий в мыслительной конструкции оппонента.

Аргумент извлечения выводов — анализ высказываний собеседника с установлением причин (мотивов), приведенных оппонентом фактов. Например: «Вы использовали этот факт потому, что...».

Аргумент сравнения — сопоставление обсуждаемого вопроса с другими похожими ситуациями и фактами, приведение аналогичных примеров.

Аргумент направленных вопросов — предложение собеседнику вопросов, которые могут разрушить его мыслительную конструкцию, т. к. он вынужден будет подготовить ответы.

Аргумент «Да... но» — внешнее согласие с доводами оппонента с акцентированием внимания на их недостатках. Например: «Мы представили себе преимущества вашего мнения, но вы забыли

упомянуть и о естественных недостатках; ведь не бывают одни только достоинства!»

Следует знать и приемы, точнее — стратегии, не способствующие взаимопониманию партнеров. Они затрудняют конструктивное общение, спор, ставят в невыгодное положение оппонента, но дают преимущество тому, кто их применяет. Эти стратегии могут быть осознаны и рационально использованы в повседневном общении, но чаще всего они либо затрудняют общение, либо ведут отношения и, главное, дело в безнадежный тупик. Данные стратегии чаще всего не осознаются человеком, но они составляют его психологическую сущность, стержень его жизни и деятельности. Склонность к применению тех или иных стратегий может быть обусловлена человеческой природой или сложными жизненными обстоятельствами.

Стратегии, не способствующие взаимопониманию партнеров

Эгоцентризм мышления (мироощущений, восприятия и понимания). Руководствуясь этой стратегией, собеседник пытается найти в рассуждениях партнера только то, что волнует его самого. У каждого своя индивидуальная «схема», и когда она в общении оперативно не корректируется, возникают затруднения и даже конфликты. Выражение «Я понимаю только то, что я понимаю» точно передает суть эгоцентризма. Когда общаются два эгоцентрика, каждый пытается заставить другого изменить его «схему», не изменяя при этом свою.

Коммуникативная глухота. Данная стратегия означает избирательное восприятие информации в процессе общения. Человек невосприимчив к эмоциям и настроению тех, с кем он общается. Ему трудно понять других, в общении нет доверительности.

Многословие. Чаще всего характеризует преподавателей, руководителей, политиков. Умение сохранить коммуникативную активность — необходимо для представителей этих профессий. Однако в общении это зачастую приводит к негативным последствиям.

Коммуникативная селекция. Эту стратегию также можно назвать игнорированием информации партнера. Она схожа с коммуника-

тивной глухотой, но, в отличие от нее, целесообразна. Коммуникативная селекция обеспечивает рациональный отбор только той информации, которая может быть использована против собеседника, оппонента.

Негибкость коммуникативного поведения тесно переплетается с коммуникативной глухотой. Собеседник перескакивает с одной мысли на другую, утрачивая логику рассуждения и последовательность, отклоняясь от главной темы, идеи.

Специальные фразы для дискредитации новых идей. «Пособие для реакционеров и консерваторов»

Перевод разговора с предмета на обсуждение достоинств и недостатков противника: «Вы на ложном пути», «Что вы можете знать об этом?!», «Не понимаю, чего вы добиваетесь?!», «А какое вам до этого дело?!», «А кто вас просил...?», «Будьте благоразумны!», «Вы что, смеетесь?», «Вы чужак или сумасшедший?»

Перевод разговора с предмета на обсуждение достоинств и недостатков обстоятельств: «А кто этим будет заниматься?», «Это не окупится...», «Мы уже пробовали это», «Замечательно..., но...», «Окружающие не доросли до этого», «Это не вписывается в общепринятое понимание», «Народу это не понравится», «У нас и без этого хватает забот», «Кому это нужно?», «Кто за этим стоит?», «Это противоречит всему нашему опыту», «Подождем немного», «Мы не можем себе этого позволить», «Нас никогда не поймут», «В нашей истории уже были такие идеи. Ну и чем они закончились? Вы же знаете!?»

Попытка отмахнуться от идеи, обсуждая ее: «А что в этом нового?», «Это не выдерживает критики», «Слишком рискованно», «А дальше что?», «Кто-нибудь, наверное, уже пробовал сделать это», «Я уже думал об этом, но ничего всерьез не получилось», «Это не ново».

Эффект бумеранга в конфликтах

Бумеранг, как известно, имеет свойство возвращаться к тому, кто его запустил. В этом его преимущество, но в этом же его недостаток. Для охотника возвращение оружия в случае непопадания

в жертву — благо (меньше надо бумерангов), но бумеранг, не попавший в цель, может попасть в самого охотника.

В конфликте инициатор — это охотник, ответчик — жертва. Инициатор, обидев ответчика, сам рано или поздно становится жертвой.

Процессы «запуска бумеранга» слабо осознаются человеком. Каждый человек испытывает дискомфорт, когда он кому-либо что-то должен. Острота невольно задевает чувства объекта, и он найдет повод отплатить тем же, «уколов» обидчика.

Эффект бумеранга имеет место в любых человеческих отношениях и может доводить ситуацию до настоящего конфликта. А в конфликте средства борьбы бывают самыми жесткими.

В личных (близких) отношениях взаимные негативные «уколы» — это «ваша проблема». Другое дело — рабочие, деловые отношения. В них страдает результативность профессиональной деятельности. Прибыль как основа экономического развития организации уменьшается и бьет по собственнику или по руководству фирмы. А это уже и оргвыводы. Поэтому «ничего личного» и «Время — деньги» — единственно правильный путь деловых отношений.

Эффект цепной реакции в конфликтах

Цепная реакция имеет свойство возникновения и затем явного и скрытого проявления. Так и в отношениях между людьми. Например, утром на кухне произошел запуск цепной реакции — жена и муж поссорились. Оба ушли на работу. В транспорте оба и в разном месте нагрубили попутчикам. Цепная реакция пошла дальше. Тот, кому нагрубили в транспорте, обидел более слабого. Этот обиженный нашел еще более слабого, чтобы высвободить на нем свои отрицательные эмоции, и т. д.

Из чего складывается климат коллектива, организации? Прежде всего, из доброжелательности руководства, заинтересованного в прибыльности организации. А она складывается, в свою очередь, из профессионализма всех участников процесса деятельности. Отношения должны быть не слишком «теплые», но и тем более не негативные (антипатичные). Сработанность стоит на первом

месте. Вот почему в 1980-х гг. на автора этих строк ссылались в Хьюстоне, в Центре подготовки космонавтов¹.

9. Социально-психологический тренинг «Язык жестов»

Для анализа неречевого поведения рекомендуется использовать упражнение «Неречевое общение» с пояснениями ведущего. Для пояснений можно использовать информацию, представленную далее.

Мини-лекция. Люди могут обмениваться различными типами информации, в том числе и на уровне неречевого (невербального) общения. В этом процессе большую роль играют эмоции, манеры партнеров, их жесты. Случается, что сообщение воспринимается неверно по той причине, что оно сопровождается противоречивыми жестами. Каждый жест как слово в языке. Понимание согласованности жестов позволяет более точно видеть позицию человека в процессе общения. Жесты помогают понять, как воспринимается то или иное сообщение, — одобчительно или враждебно, открыты слушатели или замкнуты, скучают или внимательны. С помощью бессловесной обратной связи можно понять, что и как нужно изменить в своем поведении, чтобы достичь нужного результата.

Ниже приводится интерпретация различных жестов и других невербальных сигналов, которые разделены на группы в соответствии с тем, что они обозначают.

Открытость. Руки, раскрытые ладонями вверх, — жест искренности и открытости. Этот жест может сопровождаться прикладыванием ладоней к груди или пожиманием плечами. Например, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают руки и, наоборот, когда они чувствуют свою вину, то прячут

¹ The Lyndon B. Johnson Space Center, JSC — центр NASA по разработке пилотируемых космических кораблей, обучению астронавтов и подготовке пилотируемых космических полетов, центр управления и контроля за космическими полетами. — *Прим. ред.*

руки либо в карманы, либо за спину. Расстегивание пиджака — знак открытости и дружеского расположения. Например, об успешности деловых переговоров свидетельствуют следующие невербальные сигналы: люди расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

Защита (оборонительность). К этой группе относятся жесты, которыми люди реагируют на возможные конфликтные ситуации. Так, руки, скрещенные на груди, сигнализируют о том, что собеседник принял защитную позицию. Поэтому, если вы видите такой жест, необходимо пересмотреть свою линию поведения, т. к. партнер начинает уходить от обсуждения.

Оценка. Эти жесты имеют отношение к задушевности и мечтательности. Рука у щеки (опора щекой на руку) говорит о том, что человек глубоко погружен в раздумья. Рука поднесена к лицу, подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные пальцы располагаются ниже рта — жест критической оценки. Он означает, что человек скептически относится к происходящему в данный момент (позиция «подождем — увидим»). Наклоненная голова — жест заинтересованности, внимания. Если оратор знает этот жест, он может оценить степень заинтересованности слушателей в его информации. Почесывание подбородка означает, что человек принимает важное решение (позиция «хорошо, давайте подумаем»). Жесты с очками (протирание стекол, покусывание дужки очков и т. д.) имеют место в случаях, когда собеседник хочет получить время для обдумывания перед тем, как сказать решительное «нет!», требует пояснений или ставит вопрос («пауза для размышлений»). Расхаживание означает, что человек решает сложную проблему. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, не стоит заговаривать, — это может нарушить ход его мысли и помешать соглашению, если ставится такая цель. Пощипывание переносицы (обычно сочетается с закрытыми глазами) говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях.

Подозрение и скрытность. В эту группу входят следующие жесты и позы. Рука прикрывает рот перед или во время высказывания — человек хочет скрыть свою позицию по обсуждаемому

вопросу. Взгляд в сторону означает позицию недоверия. Ноги (или все тело) обращены к выходу — человек хочет закончить встречу, беседу или то, что происходит. Если большинство слушателей в аудитории или на совещании принимают данную позу, это значит, что необходимо завершить мероприятие или предложить нечто новое в происходящем. Потягивание или легкое потирание носа (обычно указательным пальцем) — знак сомнения. Этот жест часто используют, когда не знают, как подойти к предмету, или не уверены в адекватной реакции слушателей.

Отношения «лидер—ведомый» (или «руководитель—подчиненный»). Жесты, выражающие доминантность/подчиненность, проявляются в следующем. Когда человек крепко пожимает руку партнера и поворачивает ее так, что его ладонь лежит поверх ладони партнера, он пытается выразить некоторое физическое превосходство. Когда человек протягивает руку для приветствия ладонью вверх, он демонстрирует готовность принять подчиненную роль. Когда человек стоит рядом с сидящим, нависая над ним, это заставляет сидящих чувствовать себя незащищенными и воспринимается ими как превосходство стоящего. Поэтому не следует подходить к сидящим подчиненным вплотную — это угнетает и нервирует их. Когда рука человека при разговоре небрежно заложена в карман пиджака или брюк, при этом большой палец выглядывает наружу, это означает превосходство над другими.

Искусством полного понимания бессловесных сообщений можно овладеть в процессе обучения и постоянных тренировок, в том числе у зеркала. В жестах, мимике, позе, характере речи проявляются темперамент (холерический, сангвинический, флегматичный, меланхолический), тип личности (мыслитель, собеседник, практик), интеллигентность (уважение к другому человеку, деликатность в темах общения), интеллектуальная гибкость (ригидность).

Упражнение «Зеркало». Ежедневно старайтесь понаблюдать за собой перед зеркалом, желательно — достаточно большим. Если вы можете себе позволить снять себя на видео в процессе обще-

ния — это даст вам хороший материал для самоанализа. При этом многим знаком «эффект витрины», когда, увидев свое отражение, человек моментально «регулирует» себя: меняет осанку, выражение лица, втягивает живот и т. п. Эксперимент будет чистым, если вы позволите себе на время просто забыть о видеокамере или зеркале (тогда лучше использовать трельяж, т. к. контролировать отражение сразу в трех зеркалах труднее, чем в одном).

Для создания желаемого образа следует ежедневно уделять не менее 10 мин сознательному «чтению» жестов, мимики, позы других людей. В этих целях могут использоваться общественные и личные встречи, а также телевидение.

Упражнение «Неречевое общение». Попробуйте понять, что происходит на экране телевизора, следя только за изображением. Каждые 5 мин включайте звук, чтобы сравнить речевое сообщение и прочитанные вами жесты.

Данное упражнение можно предложить участникам выполнить дома. Значение этого упражнения, прежде всего в том, что его можно использовать для анализа поведения участников дискуссий, ролевых и деловых игр.

Для документирования фактов поведения лучше применять видеозапись, тогда никто не будет отрицать особенностей своего собственного неречевого поведения.

Участникам можно также предложить найти ответы на следующие вопросы. Кто ведет себя как мыслитель, а кто как собеседник или практик? Насколько эти типы равномерно представлены в командах, и в какой мере это влияет на результаты работы? Кто ведет себя как лидер и почему? Кто проявляет холерический, сангвинический, флегматичный или меланхолический темперамент? Можно записать на доске имена самых активных участников, их типы темперамента и типы личности.

Все это поможет участникам тренинга закрепить полученные знания по психологии человека.

10. Ролевая игра «Рукопожатие — визитка менеджера»

Руководитель иногда отмечает особенности рукопожатия того или иного человека, но не более того. Между тем тонкий знаток человеческих душ, каковым в идеале должен быть руководитель, заметит оттенок рукопожатия: доброжелательное, вынужденное, открытое (закрытое), теплое (холодное), высокомерное (зависимое).

Конечно, при рукопожатии имеет значение не только сжатие рук, но и расстояние (близкое или дальнее), особенности внимания, взгляда и мимики.

Выделяется три типа рукопожатия (общую информацию см. в главе 4):

- ❑ X — рука дается твердо, но при этом ласково, галантно, «подходит» другой руке;
- ❑ Y — рука дается твердо, но в рукопожатии есть что-то застывшее, другое лицо вынуждено приспосабливать свою руку, если не желает ощущать в пальцах кусок дерева;
- ❑ Z — рука не просто дается, но берется рука другого человека, как своя собственность, и чтобы освободиться, приходится выдергивать руку.

Психологическое содержание этих трех типов рукопожатия следующее:

- ❑ X — человек тверд, знает, чего хочет, но может приспособиться к другим людям и ситуации;
- ❑ Y — тверд, знает, чего хочет, но требует приспособления других людей;
- ❑ Z — тверд, знает, чего хочет, хочет многого и своего никогда не упустит.

Все эти вариации рукопожатий могут зависеть от ситуаций отношений: «хозяин—гость», «начальник—подчиненный», «равноправные партнеры» и т. д.

Процедура игры. Группа встает в круг, и ведущий предлагает участникам поздороваться друг с другом (по парам) и оценить особенности своих ощущений.

Игра представляет интерес для участников своей необычностью, и все охотно включаются в игру. Затем участники рассказывают о своих ощущениях. По завершении самоотчетов все рукопожатия классифицируются. Можно предложить участникам определить по рукопожатию темперамент партнера, тип личности и другие характеристики.

11. Ролевая игра «Имидж менеджера»

Имидж складывается из того, что и как говорит человек, — это содержательная сторона представления о личности, которую образно можно охарактеризовать выражением «проводяют по уму». Есть еще одна сторона, к которой можно отнести слова «встречают по одежке». В реальной жизни все связано, и люди, как правило, ищут недостатки в любом руководителе.

В целом большинство людей ценят в своих руководителях обаяние (мужскую и женскую привлекательность), компетентность (профессионализм), эрудицию (способность вызвать неподдельный интерес у любого слушателя).

Сущностью имиджа является подача себя окружающим в лучшем свете. «Встреча по одежке» подразумевает внешнее впечатление, которое складывается из ряда деталей, — выражение лица, движения рук (жестикуляция), положение тела стоя и сидя, походка, прикосновение (в том числе рукопожатие), взгляд (привлекающий или отталкивающий, безразличный), интонация и ритм голоса, одежда и косметика.

При этом необходимо иметь в виду следующее:

- ☐ мимика передает состояние человека (радость, грусть, спокойствие, уверенность/неуверенность);
- ☐ жесты (движения рук) свидетельствуют об интенсивности переживаний, желании показать и продемонстрировать мысль;

- взгляд говорит о характере контакта (открытость/закрытость, близость/дальность, внимательность/невнимательность к собеседнику);
- поза обнаруживает отношение человека к человеку (уважение/пренебрежение, искусственное/искреннее, открытое/закрытое).

Характер интерпретаций связан с ведущей деятельностью оценивающего: у руководителей-производственников ведущей объяснительной схемой выступают интеллектуально-волевые качества, действия человека; у руководителей-общественников — эмоционально-личностные качества личности; у учащихся и студентов — эмоциональные качества, отношения и статус человека.

Процедура игры. Одному из участников ведущий предлагает выйти из комнаты вместе с ним и дает ему инструкцию поведения в роли директора. Затем «директора» приглашают в группу «работников», которые устроили «бунт». Задача «директора» — склонить участников «бунта» к положительному решению конфликта.

Инструкция участникам. Тем, кто выступает в роли «бунтовщиков», в отсутствие «директора» дается следующая инструкция: «Вы недовольны своими непосредственными руководителями (топ-менеджерами), условиями оплаты труда и т. д. Вы должны сделать все, чтобы «директор» ушел ни с чем.

Ведется видеозапись игры. Ведущий, пользуясь некорректными приемами, провоцирует обе стороны. Поведение конфликтующих сторон проявит соответствующие качества всех участников.

Когда все или некоторые слушатели из большинства по очереди выступают в роли директора, предлагается просмотреть видеозапись. После просмотра каждого отдельного сюжета должно состояться коллективное обсуждение «имиджа менеджера» по форме и содержанию. «Директор» рассказывает, что ему удалось, а что нет и почему, а слушатели дополняют его рассказ.

12. Деловая игра «Мозговой штурм»

Для проведения игры можно использовать информацию, представленную в главе 2 (раздел «Образ идеального менеджера»).

Процедура игры. Ведущий раздает участникам листки бумаги, рассказывает всех так, чтобы им было легко общаться в случае необходимости. Лучший вариант — сесть в круг, чтобы можно было и писать, и общаться.

Инструкция участникам. «Каков образ идеального руководителя в вашем представлении? Напишите на листках основные качества идеального руководителя, создайте его портрет, введите свои критерии идеального стиля управления. Характеристик руководителя или аргументов должно быть не менее семи».

Для эффективной коллективной, а не только индивидуальной, работы ведущий зачитывает *инструкцию проведения «мозгового штурма»*:

1. Критика исключается, отрицательные мнения необходимо сдерживать. Никто не должен критиковать чьи-либо идеи и предложения.
2. Приветствуется свобода! Чем невероятнее идея, тем лучше. Легче будет потом отбросить любую абсурдную идею, чем заниматься обдумыванием. Не бойтесь записывать и потом говорить вслух все, что приходит вам в голову. Чем менее продумана идея, тем лучше! Это должно стимулировать количество и качество идей.
3. Главное — количество идей, а не качество. Чем больше число идей, тем успешнее идет работа.
4. Приветствуются комбинации и усовершенствования. Помимо генерирования собственных идей, думайте о том, каким образом могут быть улучшены предложения остальных, или как из нескольких идей создать одну — оптимальную. Комбинация и усовершенствование создают лучшую творческую обстановку.

После записи идей участников обсуждаются качества «идеального руководителя». Вся группа должна принять участие в составлении списка идей и в обсуждении.

Во время игры ведущий может упоминать о предшествующих группах, у которых это получалось лучше (или хуже). Оценочный знак таких высказываний зависит от активности и настроения участников.

13. Деловая игра «Жесткий или мягкий руководитель»

Перед проведением игры всем участникам предлагается пройти тест «Я — руководитель коллектива» (см. главу 2).

Процедура игры. После самостоятельной обработки результатов теста и составления «решетки менеджера» (определения характерных типов управленческого поведения) участники разбиваются на две группы. Группа А — жесткие администраторы, для которых производственный результат — это главное, а человек, в лучшем случае — исполнитель, а по существу — никто. Группа Б — отзывчивые руководители, ограждающие коллектив от любых конфликтов, даже во вред производственным результатам.

Участники, которых трудно отнести к той или иной группе, становятся наблюдателями — судьями. Таких должно быть не более пяти человек, их задача — оценивать игру (дискуссию).

Группы рассаживаются за два отдельных стола, перед каждой из них ставится своя задача. Задача для группы А — подобрать пять аргументов в пользу жесткого управления. Задача для группы Б — придумать пять аргументов в пользу мягкого управления.

Задача ведущего — стимулировать обе группы. После того как группы определятся со своими аргументами, им предлагается выбрать капитанов. В помещении должна быть доска, разделенная на две части, отведенные каждой из групп. Приглашенные к доске капитаны выписывают аргументы своих команд. Затем один капитан выдвигает аргумент, а другой вместе со своей командой его опровергает. Так капитаны по очереди доказывают преимущество своих позиций, а члены групп поддерживают их.

В этой игре активизируется психологический механизм группового эгоизма. После того как группы «заходят в тупик», и обна-

руживается бесполезность спора, им предлагаются противоположные задачи. Ведущий предлагает группе А подумать и выписать три аргумента в пользу мягкого, человеческого управления, а группе Б — три аргумента в пользу жесткого управления. Когда группы будут готовы, процедура дискуссии повторяется.

Рекомендуется вести видеозапись с последующей ее демонстрацией, анализом и обсуждением.

14. Системный кибертренинг

В 1966 году состоялся международный конгресс психологов, на котором я присутствовал, и на выставке психологических приборов раздавались маленькие брошюры с различными методами. Среди этого многообразия была маленькая статья на французском языке, где рассказывалось об одной детской игре. Это был лабиринт. Вокруг стола сидели дети, держались за веревочки и водили по столу какой-то предмет. То есть они вместе проходили лабиринт. А что такое лабиринт знают не только подопытные крысы, но и человек, прошедший жизненный путь. Но одно дело пройти лабиринт одному и другое, — сообщая, как это было в «Трое в лодке не считая собаки». Эта мысль и натолкнула на создание кибернометра¹.

Прежде всего, кибертренинг — это разновидность аппаратурно-технического моделирования общения, совместной деятельности, эмпатии и т. д. Вначале подобные устройства были в единственном числе. И с их помощью изучалась всего одна группа от 2-х до 9-и человек. В одном случае пара работала на эмпатометре и изучалось сопереживание на субъективном и, главное, физическом уровне. В другом девять человек — спортсменов-гребцов — совместно работали в аритмическом режиме на одном из кибернометров, где лабиринт вращался вокруг своей оси. И к этому режиму работы команда должна подстраиваться.

Был кибернометр «диспетчер — группа операторов». Там каждый из трех операторов определял буквы, а диспетчер складывал

¹ Техническое описание кибернометра можно посмотреть по ссылке:
http://www.appm.spb.ru/exploitation_kibernometr-lob-a.pdf.

трехбуквенное слово, т. е. был организатором деятельности всех операторов. Задача, как и во всех других случаях такая: «как можно быстрее и точнее получить результат».

В этом варианте был, конечно, элемент системности, т. к. складывалось слово, а слово, в отличие от буквы, имеет смысл, а смысл для человека — мера всех явлений внешнего и внутреннего мира. Правда, группа опять-таки была одна, хотя с распределением функций: «диспетчер — операторы».

Осенью 2006 года случилось следующее. Один ученик изготовил три одинаковых кибернометра, другой проводил занятия со студентами. По какому принципу скомплектовать эти три группы? Решение пришло словно само собой, и помог в этом тест К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов». Этот тест выявляет следующие стили регулирования конфликтов: соперничество, приспособление и избегание. В результате одна группа была составлена из ориентированных на индивидуальную победу, другая группа — из коллективистов, а третья оказалась «избегающей» решения конфликтных задач.

Первый день отрабатывали навыки работы на дорожках. Расчет на разное поведение напористых, кооператоров и пассива был правильный. Но картинка еще ярче заиграла, когда в каждой «банке» собрались подобные. Вот вам и индивидуальность в общении и совместной работе. Кстати, известен феномен пауков в банке: они в конечном итоге поедают друг друга и остается один «победитель». А что появилось у нас? Этот сюрприз запомнился надолго. Но это позже. Обратимся к объективным показателям счетчиков ошибок и времени.

Напористые и коллективисты показали близкие, хорошие результаты. Почему же? Да просто пассив, он и в Африке, как говорят, пассив. Последнее понятно, здесь и индивидуальное и совместное равнодушие в работе и общении.

Во второй день было «отгадывание» букв. Прежде всего, каждой группе было предложено начертить свое видение буквы «А», например. И что же? «Пауки» (так мы называли напористых) и «мухи» (так окрестили пассивных) рисовали разнообразные контуры буквы «А», а «муравьи» (по аналогии — коллективисты) были

единодушны в одинаковом видении этой буквы. Значит, предшествующий день не прошел даром. Более того, эта группа единственная из трех добросовестно выполнила домашнее задание: принесла отпечатанные результаты первого дня. «Пауки» и «мухи» пришли не в полном составе. У группы «пауков» отсутствовал один член команды первого дня. А у «мух» из четырех человек пришел только один, и их группу наполнили другим составом, «кто под руку подвернулся». «Муравьи» пришли в полном составе и демонстрировали свою солидарность не только в видении буквы «А», но и в решении задач шли на первом месте.

Группы «пауков» и «муравьев» шли «ноздря в ноздю», по первым двум буквам и вдруг... даже «мухи» (пассивные!) обходят их на повороте и устремляются за «муравьями». И хотя их догнать не могут, но все же! Получилось следующее: просто у «пауков» всего на всего отошел, как потом выяснилось, контакт. Они молча «жуют» поражение, но тихо, не обвиняя никого. Тем более экспериментатор объяснил им, что это они задели ногой шнур. На самом деле контакт был плохой объективно. А конфликт, как известно, замыкается либо на экспериментатора и его прибор, чаще всего (в этом единодушны все исследователи), либо друг на друга. «Пауки» оказались на высоте, и дух коллективизма победил «частнособственнический» инстинкт. Ну, тем более пострадало только их самолюбие в невольном соревновании — конкуренции. А как бы вели себя «муравьи» и «мухи» в этом случае?

Главная задача кибертренинга нашла свое выражение в том, что при трех работающих (психологически разных по составу) группах одновременно проявилась и усилилась мотивация участников. Соревнование и конкуренция даже не заданные, а возникшие спонтанно, показывают насколько велико значение тех самых мотивов, которые дремлют в обычных условиях.

Что это будет, когда конкуренты вынуждены сотрудничать? Что будет, если каждая группа из букв «сложит» слово, и перед всеми группами ставится задача: составить предложение и не простое, а поговорку, пословицу, девиз, афоризм, банальную таблицу умножения, или широко известные физико-математико-химические формулы и т. д. Тогда возникает другая модель общения, где кооперация, сотрудничество выгоднее конкуренции внутри группы.

В группе, работающей с кибернометром, проявляется наша ответственность, ведь в одном случае надо тянуть и просить остальных помогать координировать движение, а в другом — брать на себя роль помогающего. И такая смена ролей возникает периодически и обусловлена положением «движка» на дорожке. Происходит постоянная смена ролей «лидер—ведомый». Если кто-то более активен, он берет на себя ответственность координации движения всей группы. Многое зависит от состояний включенности, а также от самочувствия, активности и настроения. Кому интересно, кого захватывает процесс, тот и становится лидером, тем более что лидер должен быть один.

В конце 1970-х годов в звездном городке космонавты тренировались не только по медико-психологической программе, но и социально-психологической. Раздел социально-психологической программы предполагал использование кибертренинга для активизации состояния бодрствования групп космонавтов, работающих в режиме непрерывной многодневной деятельности. Поскольку хорошо известно, что суточный ритм организма человека указывает на снижение активности с 3–5 часов утра, космонавты в этот момент из всех видов операторской деятельности предпочитали кибертренинг.

За счет активизации общения, необходимого для решения совместных задач, кибертренинг повышал эффективность в последующие часы работы в индивидуальном режиме. Именно ритуализирующее общение в кибертренингах способствует улучшению самочувствия, активности, настроения. А это — субъективно-объективный фактор производительности труда.

В целом же, «кибертренинг успешного лидерства и менеджмента» показал свою эффективность не только с космонавтами, но и с летными экипажами, экипажами танкистов, операторами АЭС и других «социотехнических систем», команд спортсменов от гребцов-академистов до хоккеистов и футболистов.

Разработка кибертренинга в настоящее время позволяет моделировать технологию, еще более адекватно отражающую не только менеджмент, но и экономическую и психологическую составляющую индивидуально-коллективной деятельности людей. В чем ее суть? Толчком к созданию этого варианта послужила

дискуссия на кафедре психологии управления Северо-Западной академии государственной службы. Не секрет, что сейчас идет достаточно интенсивный обмен между вузами России и Китая. И вот ответная делегация из Китая в Санкт-Петербург преподнесла нам интересную тему. В частности автор этих строк обратился к переводчикам, чтобы попросить коллег из Китая представить себе некую прямую (континуальную) линию и с одной стороны обозначить индивидуализм протестантской Америки, а с другой — Китай. Ответ китайцев был прост: «Вы раньше были ближе к нам, а сейчас вы где?..» Мой вопрос так и повис в воздухе. Межкультурные связи, постоянно меняющиеся (не только из-за сближения народов, как мы видим) в бурное время информационных технологий, тоже войдут в практику кибертренингов.

15. Медитация — способ восстановления «Я»

Под медитацией понимаются длительные размышления в состоянии глубокой сосредоточенности и отрешенности от внешнего мира. В процессе медитации человек обращается к глубинным пластам своей психики, к своему собственному «Я». Переход на более высокий уровень собственного познания требует мобилизации всех духовных, интеллектуальных качеств и свойств личности человека. В процесс включаются неосознаваемые элементы подсознания, что позволяет отнести это состояние человека к разряду бессознательных. Состояние медитации отличается от простой сосредоточенности большей собранностью внимания и высокой степенью отрешенности, которые позволяют человеку целиком слиться с предметом размышлений.

Медитацию можно понимать в широком и узком смысле слова. В широком смысле медитация — это состояние глубокого сосредоточения, которое приводит к просветлению, озарению, экстазу, исцелению. Исходя из этих предпосылок, медитацию иногда называют автомедитацией. В узком смысле медитация — это система специальных упражнений, предназначенных для расширения умственно-психических способностей, что, в конечном счете, также позволяет прийти к состоянию озарения, экстаза. Система

упражнений дает человеку возможность повысить интеллектуальные способности, приобрести навыки управления нервно-психической деятельностью, улучшить память, побороть бессонницу, избавиться от некоторых видов психических заболеваний, повысить выносливость организма, оздоровить его, развить чувство гармонии и красоты, а также развить некоторые виды экстрасенсорных способностей (экстрасенсорика — не чудо, а сверхвысокая чувствительность органов ощущения).

Обобщающим эффектом медитации является изменение поведения человека в целом. Оно становится более осмысленным, наполненным идеей доброты и доброжелательности к людям, к своему ближнему. Это характерно как для классических форм медитативной практики, буддизма, йоги, так и для современных форм психотренинга, аутогенной тренировки.

Продолжительность медитации варьируется в широких пределах (от 10–15 минут до нескольких часов) и определяется ее целями и задачами.

Медитация является методом психической саморегуляции человека. Было установлено, что систематические занятия медитацией повышают защитные функции крови, и человек становится менее уязвимым для простудных и других заболеваний. Повышается выносливость, прибавляются физические силы, предотвращается преждевременное старение. Шестидесятилетние хатха-йоги зачастую выглядят на 20–35 лет. Продолжительность жизни йога может достигать 120 лет и более. Закопанные в яму или погруженные в воду хатха-йоги могут находиться там длительное время, что обусловлено их умением резко замедлять сердечную деятельность, впадая в состояние, которое современная наука называет анабиозом.

Медитации способствуют дыхательные упражнения. Ритмы дыхания и сердцебиения человека представляют собой биологические часы, определяющие скорость всех жизненных процессов и общую продолжительность жизни. Эти ритмы модулируют работу многих органов и систем.

Дыхание с частотой более 100 вдохов в минуту ведет к сердечно-сосудистой синхронизации, которая усиливается при суженном

отверстии вдоха или при повышенной сопротивляемости выдоху. При редком дыхании (4–6 вдохов в минуту) наблюдается резонансное усиление «волн» частоты сердцебиения и «волн» артериального давления. При редком дыхании экономятся энергозатраты на поддержание жизнедеятельности организма, резко уменьшается биологический возраст, причем без кислородного голодания тканей, т. к. такая сердечно-сосудистая синхронизация сопровождается усилением эффективности использования кислорода. Расслабление как этап подготовки к медитации всегда сопровождается снижением артериального давления. Установление контроля над дыханием и расслабление призваны синхронизировать сердечную деятельность с дыхательными движениями, уменьшить частоту пульса и постепенно свести к минимуму деятельность физического тела. Тем самым весь энергетический потенциал организма может быть переключен на психические и умственные процессы. Отстранение от второстепенных предметов увеличивает этот потенциал, переключая его на объект медитации.

В упражнениях медитативной практики используются физиологические механизмы самопрограммирования психики человека. В качестве примера приведем некоторые *формулы, рекомендуемые для медитации*: «Я постепенно успокаиваюсь. С каждым днем я становлюсь все более спокойным», «Мне ничто не угрожает. Моему "Я" ничто не может нанести вреда, и теперь я, наконец, узнал об этом. Мое "Я" спокойно и неразруσιμο, как скала. Мое "Я" существовало до рождения в этом теле, существует и будет существовать вечно, даже после смерти моего физического тела», «Я спокоен, мое дыхание и мысли спокойны. Теперь мало что может вывести меня из состояния душевного равновесия, а если и нарушат мой покой, то я быстро смогу его восстановить», «Я расслабляюсь, мое дыхание становится редким и спокойным, мой мозг получил возможность отдохнуть, и он отдыхает и впитывает в себя невидимые силы Покоя и Безмолвия. Мне ничто не угрожает и ничто не может принести вреда», «Я расслабляюсь, мое расслабление эффективно, в моем теле начинают происходить восстановительные процессы, истраченная энергия восстанавливается, живительные силы Покоя насыщают все мое тело, я уверен в восстановительных способностях моего организма»,

«Мои мысли вошли в область истинного Покоя, мне ничто не угрожает, и мой мозг обновляется. Сознание чисто и спокойно. Все мои мысли становятся чистыми и ясными. Мышление на время занятия растворяется в лучезарной чистоте. Мир и покой, покой и мир», «Мне становится все лучше и лучше, энергия восстанавливается, восстановительные процессы в моем организме защищены в действии, и ничто не может их остановить», «Я постепенно приобретаю способность управлять своей внутренней энергией. Благодаря связи с космическими силами мои возможности становятся беспредельными, мои силы становятся неиссякаемыми. В избранные мною периоды я могу получать энергию Космоса», «Я лежу на ковре лучезарной природы. Я наслаждаюсь гармонией звездных миров, пребывающих в вечном движении, я связан с энергией Солнца и звезд, с мировым Океаном Энергии, который разлит по всему Космосу. Суэта, мелкие тревоги и огорчения — все это исчезает, я отдыхаю и достигаю истинного покоя», «Я купаюсь в море энергии, энергия входит в меня, проникает, пронизывает все тело, я начинаю понимать истинные ценности жизни, я наполняюсь новыми духовными возможностями, мое сознание разворачивается, раскрывается как цветок», «Красота мира становится моей путеводной звездой, гармония — средством достижения покоя и истины», «Все неправды внешнего мира находятся вне меня, внутри меня — тишина, покой, собственный немеркнущий свет, вечное развитие, беспредельное познание, радость бытия», «Я пришел в этот мир, чтобы улучшить его. Улучшение этого мира я совершаю радостно. Жизнь моя полна внутреннего смысла, я начинаю понимать мое предназначение», «Мой путь светел и чист. Я не желаю зла никаким живым существам. Мое сознание очищается, и это помогает мне, укрепляет меня в моем жизненном пути. Все мои врожденные способности раскрываются, мое сознание разворачивается во Вселенной, это делает меня счастливым», «Процесс расширения моего сознания бесконечен, этот мир дан на счастье мне, и я верю в свое предназначение. Прошлый опыт укрепил меня, закалил мою волю. Теперь я осенен высшими духовными идеями, которые меня укрепляют. Мое познание мира бесконечно: мир, покой и бесконечное радостное познание».

Теперь попробуйте помедитировать, и, может быть, это поможет вам не только в личной жизни, но и в работе.

Заключение

С помощью тренингов, упражнений, психогигиенических правил и осведомленности в том, как протекает общение на невербальном уровне, вы можете существенно улучшить свои результаты. Это, несомненно, отразится в работе. Однако то, чего вы точно не сможете сделать — это перекроить себя. Если ваш энергетический потенциал не соответствует тем требованиям, которые предъявляет к вам деятельность, не стоит измучивать себя в ожидании «просветления». Медитация и релаксация помогут снять лишнее напряжение, коммуникативные навыки — провести переговоры на высоком уровне с достойными результатами, тайм-менеджмент — организовать рабочий день максимально эффективно. Но если вы не будете при этом испытывать удовлетворение в конце рабочего дня от сделанного вами, вы все равно будете выгорать шаг за шагом. Поэтому важным критерием успешности менеджера была, есть и остается — любовь к своему делу. Без этого он вырождается в бездушного чиновника, в бюрократа, а к чему это приводит, мы видели в конце минувшего века. Работа, лишенная страсти, и работник, лишенный искры, приведут к тому, что предприятие прогорит. Даже в этом последнем слове заключена магия, открывающая суть успеха в бизнесе, успеха в работе, — «прогореть» значит, «уже не гореть» и «никого не греть». Все советы, данные в этой книге, неприменимы, если работа не будет греть вашу душу. Дружелюбие руководства, слаботанность коллектива, ясная цель и четко поставленные задачи, а также теплое отношение к самой работе, к избранной профессии — вот залог истинного успеха профессионального менеджера.

Послесловие

Ничего не приносит успеха кроме успеха. Только победа обеспечивает победу. Рано или поздно каждому дается столько, сколько он пожелал. Позитивная установка в жизни означает не только успех, но и здоровье — здоровое отношение к самой жизни.

Начнем с конца. Должна быть позитивная установка на то, чего хочешь достичь, добиться, это единственно верное отношение к тому, о чем думаешь и что делаешь. Если делать нехотя, равнодушно, то и результат будет не ахти какой. Наоборот, вдохновенное отношение даже к мытью посуды, подметанию полов и т. д. всегда даст положительный заряд выполненной работы. Так же и в отношениях с людьми. Позитивная установка на общение более вероятно принесет положительный эффект в межличностных отношениях или успех в совместном деле.

Ориентация на то, что рано или поздно каждый получит столько, сколько пожелал, так же принесет положительные плоды. Ведь только оптимизм и активность приводят к успеху, а пессимизм и равнодушие в лучшем случае ничего человеку не дадут кроме очередной причины для ворчания и брюзжания.

Теперь победа и успех. Победить себя, свою лень и пессимизм, пожалуй, самое сложное, но и самое благодарное, т. к. приносит успех. Пусть победы будут маленькие, но ни дня без этих побед. Или как заповедь журналистов: ни дня без строчки. Большие победы и успех это заслуженный результат каждодневного труда, маленьких побед. Сразу и много это удел никчемных людишек или сказочников, которые сочиняют что-то для маленьких детей. Хотите быть маленькими детьми — оставайтесь, но не обвиняйте кого-либо в своей неуспешности, в том, что вам не дали того, что вы себе пожелали.

Помимо основной заповеди каждый день носите с собой и заучивайте одну заповедь. Чтобы вечером перед сном воспроизвести ее

по памяти, но главное, вспомнить и записать в дневник, что вышло, а что не сделать.

Стремитесь с каждой заповедью получить больше плюсов и меньше минусов. А главное все в письменном виде. В конце недели — общий итог и анализ причин плюсов и минусов.

- ☐ Понедельник («Победитель»).
- ☐ Вторник («Киногерой»).
- ☐ Среда («Похвала, или я очень хороший»).
- ☐ Четверг («Мои достоинства»).
- ☐ Пятница («Лидер»).
- ☐ Суббота («Собственное мнение»).
- ☐ Воскресенье. Воспроизвести все прежние заповеди по памяти и проанализировать плюсы и минусы.

Вторая неделя должна быть посвящена написанию рассказа на каждодневную заповедь, начиная с понедельника. Ведь эти заповеди только установка на определенное поведение. А конкретно у каждого свой образ жизни и окружения. Вот и придумывайте продолжение заповеди в своей конкретной ситуации.

Туда нужно вставлять афоризмы, поговорки, пословицы, анекдоты, притчи и прежде всего ваши реальные эпизоды, факты, ситуации. Вам могут помогать, что еще лучше, близкие вам люди.

«Победитель». Попробуйте воспринимать окружающий мир с позиции победителя, которому все удастся в этой жизни, который никогда не проигрывает, всем доволен, настроен на активное действие.

В этой роли нужно «жить» сначала несколько минут, затем час и более. Доведите это время до 2–3 часов в день. При этом попытайтесь осознать реальные преимущества, которые имеет человек, ощущающий себя победителем.

«Киногерой». В трудной ситуации вам лучше всего представить себя киногероем сильным, уверенным в себе, у которого все и всегда получается. Войдите в этот образ и действуйте так же, как он, ваш киногерой. Говорите громко и четко, ходите уверенно и с

чувством собственного достоинства, ведь на вас смотрят ваши почитатели.

Ведите себя так до тех пор, пока не пройдет чувство страха и неуверенности в своих силах. Впрочем, оставайтесь в этом образе как можно дольше, это поможет вам преодолеть некоторую стеснительность и повысить собственную самооценку.

«Похвала, или я очень хороший». При планировании любой предстоящей работы старайтесь разбить ее на мелкие этапы. После того как вы выполните очередной этап, хвалите себя за каждую мелочь. И так каждый раз: закончен этап, и вы себе говорите «Я хороший, я очень хороший» или «Ай, да, Пушкин — ай да молодец!»

«Мои достоинства». На большом листе бумаги составьте список «Мои достоинства» и поместите его на видное место. Регулярно дополняйте перечень своих достоинств. Для этого нужно очень тщательно изучать себя, свои особенности, пытливо всматриваться в свои привычки, поступки.

Если сами не сможете найти у себя очередное достоинство, обратитесь сначала к самым близким людям, тем, кому вы особенно доверяете и чье мнение для вас значимо, а через какое-то время к самым разным людям. Они вам помогут найти ваши достоинства. Все то доброе и хорошее, что они о вас будут говорить, включайте в список «Мои достоинства».

«Лидер». В компании своих друзей постарайтесь чаще брать на себя роль лидера. Заранее придумайте дело, которое будет интересно для всех, а затем организуйте других для его выполнения. При этом действуйте, исходя из своих представлений, не подчиняясь групповому давлению.

Если сразу не удастся быть лидером в уже сформировавшейся группе, создайте свою, и в ней вы сможете быть полноправным лидером. Вот только для этого нужно проявить инициативу, самостоятельность, подумать самому, чем привлечь одного-двух к себе, чем заинтересовать их. Попробуйте.

«Собственное мнение». Возьмите какую-нибудь интересную для вас и ваших друзей книгу, еще раз внимательно прочитайте ее и

обязательно составьте собственное мнение о ней. Четко и конкретно сформулируйте положения, которые вам особенно понравились, и те, которые вы не принимаете. Только обязательно четко и конкретно.

Затем начинайте со всеми, особенно с членами своей группы, беседовать об этой книге. Спрашивайте собеседников о том, что им понравилось, что они запомнили, и обязательно говорите о своей личной точке зрения, не соглашайтесь с другими, отстаивайте собственную позицию, как бы вам тяжело ни было.

Это может быть коллективная игра «на заданную тему».

Третья неделя — создание авторских заповедей, в которых сохраняется только смысл: «Победитель», «Киногерой» и т. д. должны быть заменены на их синонимы. Допустим: победитель, чемпион. Если вы выполните трехнедельный цикл заданий, можете себя считать человеком успеха и дела.

Перед тем, как приступить к выполнению инструкции победителя, напишите маленькое сочинение на тему «Успешный человек». Кто такой успешный человек, и чем он отличается от неуспешного? Какими качествами обладает? Сравните себя с первыми двумя. Сколько шагов вам еще надо сделать к намеченной цели?

Приступайте!

Николай Обозов

**Интенсивная подготовка
менеджера**

Группа подготовки издания:

Главный редактор	<i>Екатерина Кондукова</i>
Зам. главного редактора	<i>Ирина Юрова</i>
Зав. редакцией	<i>Григорий Добин</i>
Редактор	<i>Юлиана Пшениснова</i>
Компьютерная верстка	<i>Ольги Сергиенко</i>
Корректор	<i>Наталия Першакова</i>
Дизайн серии	<i>Геннадия Вельте</i>
Оформление обложки	<i>Елены Беляевой</i>
Зав. производством	<i>Николай Тверских</i>

Лицензия ИД № 02429 от 24.07.00. Подписано в печать 31.05.11.

Формат 60×90¹/₁₆. Печать офсетная. Усл. печ. л. 15.

Тираж 2000 экз. Заказ №

"БХВ-Петербург", 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию
№ 77.99.60.953.Д.005770.05.09 от 26.05.2009 г. выдано Федеральной службой
по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУП "Типография "Наука"
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12