

**Федеральное агентство по образованию**

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И  
РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ**

Кафедра экономики

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КУРС «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО»**

Методическое пособие

Томск 2012

## Содержание

1. Постановка цели .....	3
2. Управление временем.....	9
3. Эффективные коммуникации.....	18
4. Лидерство и менеджмент .....	24
5. Управленческое лидерство.....	30
6. Деловое общение .....	38
7. Мотивационный менеджмент .....	52
8. Формирование команд.....	57
Приложение 1 Целеполагание.....	70
Приложение 2 Тайм-менеджмент .....	71
Приложение 3 Эффективные коммуникации .....	73
Приложение 4 Лидерство и менеджмент.....	75
Приложение 5 Управленческое лидерство .....	77
Приложение 7 Мотивационный менеджмент.....	81
Приложение 8 Формирование команд.....	82
Список литературы .....	84

## 1. Постановка цели

**Цель** – это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; назначение, смысл предпринимаемых действий; желаемое на данный момент состояние какого-либо проекта в результате выполненной работы.

### Виды жизненных целей.

- 1) Цели (то, чем мы хотим овладеть, получить) у нас могут быть следующих типов:
- 2) Материальные - вещи, люди.
- 3) Не материальные:
- 4) Отношения - завести новые связи, знакомства.
- 5) Знания - узнать что-то новое в профессиональной области или в житейской.
- 6) Навыки - научиться чем-то практически, связанным с работой или личной жизнью.
- 7) Способности - выработать в себе новые качества характера, новые свойства личности, дающее возможность делать "что-то" хорошо или лучше всех.
- 8) Убеждения - убедить себя в чем-либо (например в своей способности реализовать амбициозные цели) или разубедить от чего-то негативного.
- 9) Мировоззрение - изменить систему (или часть) взглядов на на себя и окружающий мир, на свое место и роль в нем, на отношение и взаимодействие с объективной действительностью.

### Основы целепостановки:

Цель должна всегда формироваться с глаголом совершенного вида, т.е. отвечать на вопрос Что сделать?

Цель должна формироваться без частицы "не", быть позитивной. То есть вместо "Не быть толстым" записывайте: "Стать худым!".

Цель должна быть максимально позитивна. Исключите из целепостановки слова "сломать", "разрушить", "уничтожить". Вместо "ликвидировать задолженность" используйте "создать профицит"

Цель не должна противоречить другим целям. Если вы с детства приучены считать, что богатство - грех, и одна из ваших целей - быть праведным человеком, то достижение цели "быть богатым" просто обречено на конфликт с вашими идеалами.

Ваша цель должна быть реалистичной.

Для достижения максимального успеха цель должна быть значимой для вас и ваших близких.

Сортируйте цели по времени и критериям достижимости: "Первая цель - к DD.MM.YYYY увеличить доход до XXXX долларов и купить машину марки "ZZZ", вторая цель - к DD.MM.YYYY увеличить доход до XX XXX долларов и купить квартиру"

В данном методе описывается один из возможных алгоритмов индивидуального целеполагания. Возможно, приведенные в данном разделе методы целеполагания и предлагаемая последовательность их применения помогут вам разработать собственный, наиболее удобный и уникальный для вас алгоритм целеполагания.

1. Определите ключевые сферы своей жизни. Зафиксируйте выделенные ключевые сферы на бумаге.

Например: я сам (мои способности, внутренний мир, счастье), работа, семья, стиль жизни (дом, быт, хорошие вещи) и т. п.

2. Определите основные ценности своей жизни. Также желательно, чтобы их было не очень много ( $7 \pm 2$ ), сосредоточьтесь действительно на том, что для вас имеет первостепенное значение. Запишите их.

Например: а) личностный рост и развитие, самосовершенствование; б) профессионализм; в) свобода, независимость; г) благосостояние и др.

3. Выпишите основные цели своей жизни на настоящий момент. Постарайтесь, чтобы их было не очень много, чтобы в список вошли самые значимые цели.

Например: а) стать руководителем отдела маркетинга фирмах; б) «раскрутить» бренд X; в) получить второе высшее образование; г) подправить здоровье; д) построить дачу с банькой и т. п.

На данном этапе важно записывать не просто фантазии и мечты, а уже сразу провести «спецификацию результата» или проверить цели на соответствие качественным критериям, например, SMART.

В практике управления существуют так называемые SMART-критерии, которым должны соответствовать цели. SMART – это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

S – Specific – Конкретные.

M – Measurable – Измеримые.

A – Attainable/Assignable – Достижимые, Определенные.

R – Result-oriented/Relevant – Ориентированные на результат, Соотносимые.

T – Timeable/Tangible – Определенные во времени.

Конкретные цели (S) — каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат. Вы должны четко сформулировать цель. Иначе в конечном итоге может быть достигнут результат, отличающийся от запланированного. К примеру, мало просто хотеть денег - надо точно знать какие именно вы хотите деньги.

Измеримые цели (M) — цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения. Если у цели не будет каких-либо измеримых параметров, то будет невозможно определить, достигнут ли результат. Опять же выражение «Много денег» для разных людей означает разное их количество, потому точно определите какое количество того, что вы жаждете, вы хотите получить.

Достижимые цели (A) — цель должна быть в принципе достижимой, неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для человека или организации. Цели используются в качестве стимула для решения каких-то задач и, таким образом, дальнейшего продвижения вперед за счет достижения успеха. Не нужно ставить такие цели, которые наоборот приводили бы к увеличению стрессов в вашей жизни. Стоит ставить достаточно сложные цели, предполагающие усилия, но при этом иметь ввиду, что они должны быть достижимыми. К примеру, при среднем месячном доходе в 400 долларов цель "заработать один миллион долларов завтра к обеду" вряд ли достижима, в вероятность достижения цели "заработать один миллион долларов за десять лет" - гораздо ближе к реальности.

Ориентированные на результат, Соотносимые цели (R) — цель не должна противоречить другим целям и обязана давать какой-либо полезный результат. Цели не должны характеризоваться проделываемой работой. Таким образом достигается эффективность. Можно поставить себе цель приходить на работу на час раньше, но если при этом не определить ожидаемый от этого результат, то этот час можно провести попивая кофе или просто болтая. С другой стороны, поставив себе цель приходить на работу на час раньше, чтобы выполнять необходимую работу быстрее остальных, вы сможете добиться большего расположения руководства или раньше уходить с работы.

Цели, соотносимые с конкретным сроком (T) — цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения. "Когда-нибудь у меня будет много денег!" - не является целью. Это лишь желание. Зачастую к тому же слабо выраженное. Цель будет звучать так: "За следующие 10 лет я заработаю один миллион долларов."

4. Оцените взаимосвязи между целями по критерию: «достижение цели А будет способствовать, поможет достижению цели Б». Отобразите это в виде схемы.

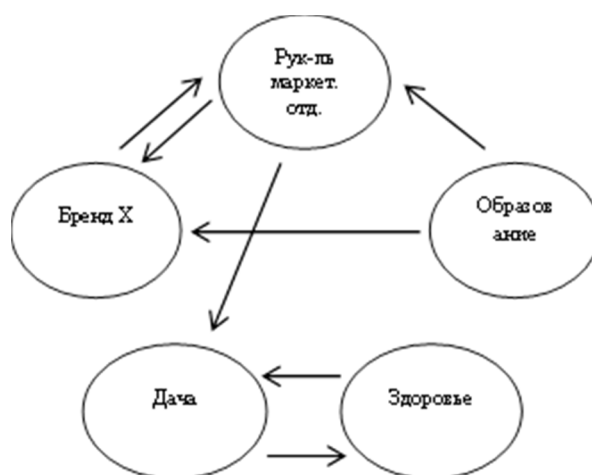


Рис. 1 – Схема взаимосвязи целей по критериям

5. Оцените вклад каждой цели в ценности. Для этого можно использовать матрицу «цели — ценности», в которой выставляются простые или взвешенные коэффициенты (например: 0 — не важно; 1 — важно, 2 — очень важно). Заполнение матрицы «цели — ценности», по сути дела, является простейшим способом «вычисления» целей.

Таблица 1 - Матрица целей

	Личностный рост	Профессионализм	Независимость	Благосостояние	Итог
Нач. отдела маркетинга	2	2	2	2	8
Брэнд X	1	2	1	1	5
Образование	2	2	2	2	8
Здоровье	2	1	2	1	6
Дача	0	0	0	1	1

6. Расставьте приоритеты — создайте иерархию целей. При этом полученные в столбце «Итог» матрицы «цели — ценности» коэффициенты уже сами по себе можно рассматривать как оценку приоритетности целей. Но расстановка приоритетов — ответственная и творческая задача, которую нельзя решать механически, только посредством выставления числовых оценок. Существует ряд правил расстановки приоритетов, применение которых поможет произвести качественную корректировку «вычисленных» приоритетов:

- главные ценности (положения миссии, стратегия) диктуют главные цели. Таким образом, наиболее приоритетными должны быть цели, достижение которых способствует реализации основных целей личности;
- при расстановке приоритетов необходимо обеспечивать преемственность между прошлым и будущим. В состав приоритетных целей в равной мере должны входить долгосрочные (вся жизнь), среднесрочные (3-5 лет), краткосрочные цели (до 1 года);
- чем перспективнее (долгосрочнее) цель, тем ниже мотивация по ее достижению. Если все приоритетные цели будут долгосрочными, то существует реальная вероятность в них разочароваться и никогда их не достигнуть. Приоритетных перспективных целей должно быть не более 3, а лучше — одна;
- при расстановке приоритетов необходимо помнить, что «злободневное» (срочное) и «важное» — это разные вещи. Нельзя жертвовать главными целями ради сиюминутных проблем!

Если исходить из рассматриваемого в данном разделе примера, то результаты расстановки приоритетов могут выглядеть следующим образом: главная (долгосрочная) цель — стать руководителем маркетингового отдела фирмы (не филиала!) и работать им; на втором месте среднесрочные цели: 1) через 3 года успешно закончить вуз; 2) решить проблемы со здоровьем; и на третьем месте: 1) рост продаж брэнда X на 25%; 2) строительство дачи.

7. Чтобы перейти от целеполагания к планированию достижения целей, необходимо подробно проанализировать существующее положение дел, произвести своего рода ревизию доступных и недостающих для достижения целей ресурсов, причем не только внешних, но и внутренних (психологических качеств, способностей и т. п.). Для прояснения точки старта проведите ситуационный анализ и SWOT-анализ своей жизненной ситуации и личностных особенностей (см. разделы 4.11 и 4.12).

8. Как подготовительный шаг к оперативному планированию проведите ресурсный анализ. Ниже приведен пример такого анализа:

Таблица 2 - Анализ «цель — средство»

Цель	Средства	Имеется	Не хватает	Делается	Улучшить (идеи)
1. Стать руководителем отдела маркетинга	1. Заявить о себе – для этого успешно раскрутить брэнду X 2. Наладить отношения с NN 3. Стаж	1. Анализ брэндов, есть перспективы 2. Чаще общаюсь с NN, допущен к совещаниям топ-менеджеров	1. Поддержки коллег 2. Доверия со стороны NN 3. 1 год стажа 4. Диплома о высшем образовании	1. Агитирую коллег на участие в проекте 2. Доклады для NN каждые 2 недели 3. учусь успешно	1. Заинтересовать всех проектом по брэнду – сделать презентацию, акцентировать внимание на планерках

9. После проведения ресурсного анализа удобно осуществить переход к анализу «цель — задачи», то есть непосредственно к оперативному планированию. Сущность оперативного планирования - определение последовательности конкретных практических задач, реальных действий, ведущих к достижению целей.

Ниже приводится фрагмент анализа «цель — задачи» для используемой в предлагаемом примере цели «Стать руководителем отдела маркетинга»:

Таблица 3 – Пример цели

Цель	Задачи	Приоритет
Стать руководителем отдела маркетинга	Подготовить презентацию проекта по брэнду	3
	Анализ данных по изучению брэндов	2
	Выступить на планерках (работа по брэнду); 1 раз/месяц	1
	Решить с NN вопрос по организации презентации	4
	Провести презентацию	5
	Реализация проекта по продвижению брэнда	6

Обратите внимание, что под «задачами» понимаются любые действия, обладающие для человека, осуществляющего целеполагание, достаточной субъективной значимостью и автономностью, благодаря которым их можно вычленивать как отдельную, автономную единицу деятельности, направленной на достижение цели. Вычленяемые на пути движения к цели промежуточные задачи являются субъективными «кусочками» деятельности, следовательно, их число и масштаб могут быть произвольными, удобными для человека. (Вполне возможно, что некоторые части деятельности для одного человека будут являться незначительной задачей, а для другого будут самой настоящей серьезной целью.)

Список задач является открытым, при необходимости его легко дополнить, оперативно пополняя перечень собственными задачными идеями или неожиданно возникшими вследствие внешних обстоятельств дополнительными задачами.

От результатов анализа «цель — задачи» легко перейти к календарному планированию, распределяя цели и задачи во времени в соответствии с системой календарных планов.

Опробуйте на практике предложенный алгоритм целеполагания. Какие этапы, по вашему мнению, можно пропустить, а каким следует уделить особое внимание?

Какие из предложенных в данном разделе методов целеполагания показали вам наиболее эффективными? Каким образом можно изменить предложенные методы, так чтобы они «работали» более эффективно?

Предложите собственные методы целеполагания. Разработайте собственный, удобный для вас персональный алгоритм целеполагания.

### **Упражнение «Лестница достижений» (Приложение 1).**

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Какие существуют виды жизненных целей?
2. Дайте определение технологии SMART.
3. Разбейте следующую задачу по технологии SMART: получит магистерское образование в Европе.

#### *Контрольный тест*

- 1) Какие существуют виды жизненных целей?
  - a. Материальные и духовные
  - b. Материальные и нематериальные
  - c. Физические, интеллектуальные, эмоциональные
- 2) К какому типу целей относятся следующие понятия: знания, навыки, способности?
  - a. Материальные
  - b. Нематериальные
- 3) Какая цель сформулирована правильно с точки зрения основ целеполагания?
  - a. Не быть больным
  - b. Иметь хорошую осанку
  - c. Разрушить стереотипы
- 4) По каким критериям можно сортировать цели?
  - a. По времени
  - b. Ресурсам
  - c. Результативности
  - d. Достижимости
- 5) С чего начинается алгоритм целеполагания?
  - a. С определения задач
  - b. С определения ключевых сфер своей жизни

- с. С дробления главной цели на более мелкие
- 6) «Через год я открою свой бизнес» - это цель по критериям SMART:
  - a. Конкретные цели (S)
  - b. Измеримые цели (M)
  - c. Достижимые цели (A)
  - d. Соотносимые цели (R)
  - e. Цели, соотносимые с конкретным сроком (T)
- 7) Какой анализ проводится в качестве подготовительного шага к оперативному планированию?
  - a. Сравнительный анализ
  - b. Ресурсный анализ
  - c. SWOT-анализ
- 8) Что понимается под «задачами» при проведении оперативного планирования?
  - a. Упражнение, которое выполняется посредством умозаключения, вычисления
  - b. Любые действия, обладающие для человека, осуществляющего целеполагание, достаточной субъективной значимостью и автономностью, благодаря которым их можно вычленить как отдельную, автономную единицу деятельности, направленной на достижение цели
  - c. То, что нужно выполнить — всякое задание, поручение, дело, — даже при отсутствии каких бы то ни было затруднений или препятствий в выполнении
- 9) После анализа «цель — задачи» следует...
  - a. календарное планирование
  - b. планирование ресурсов
  - c. анализ действий
- 10) Существует ли универсальный алгоритм целеполагания?
  - a. Нет, можно и нужно разрабатывать собственный, персональный?
  - b. Да



## 2. Управление временем

### Упражнение «Демонстрация времени» (Приложение 2).

### Упражнение «Смятая бумага» (Приложение 2).

Правило №1. То, что у вас становится все больше работы и обязанностей, — естественная ситуация для взрослого человека. Чем лучше вы делаете свое дело, тем больше у вас возможностей и тем больше обязанностей вы на себя берете. И вот что интересно: если вы человек ответственный, вы не будете отказываться от новых задач. Вы скажете: «Хорошо, я сделаю это и это, и еще и вон то. Нужно что-то еще? Ну хорошо, давайте и это до кучи». И очень скоро вы начинаете напоминать человека, который скупил полмагазина и пытается вынести все это без сумки. Руки переполнены, покупки падают. У вас ничего не получится. Мне жаль вас разочаровывать, но вы никогда не сможете сделать всего. Неважно, насколько хорошо вы работаете, неважно, сколько времени на это тратите, во сколько встаете утром, сколько выходных на это убиваете. Вы никогда не сможете переделать всю работу. Время не резиновое, его нельзя растягивать до бесконечности.

Правило № 2. Вы сможете эффективно управлять своим временем только в том случае, если прекратите брать все новую и новую работу, которая заваливает вас по самые уши. Прекратите выполнять малоценные задачи и займитесь более важными. Я вас порадую: на действительно важные дела у вас уходит только 20% времени. Поэтому если вы удвоите время, которое тратите на эти 20%, то сможете делать почти в два раза больше, чем раньше. А если сможете отказаться от 80% ненужных дел, то освободите массу времени и сможете управлять своей жизнью. Позже мы поговорим о том, как это можно сделать.

Для начала желательно определить, насколько вы эффективны. Предлагаю вам дать ответы на следующие пять вопросов, выбрав один из вариантов ответа: да, нет или иногда.

1. Делаете ли вы сознательные усилия для того, чтобы отделить срочные дела от прочих?

2. Тратите ли вы достаточно времени на предварительные исследования, чтобы потом принять наиболее правильное решение?

3. Посвящаете ли вы хотя бы час в день (без перерывов) на размышления, чтение, планирование или творческую работу?

4. Достаточно ли времени вы уделяете развитию и поддержанию деловых и личных отношений?

5. Много ли вы работаете для достижения лучшего, чем средний, результата или считаете себя среднестатистическим человеком и не ставите перед собой недостижимые цели?

Если на все пять вопросов вы ответили «да», ваши навыки управления временем великолепны.

Если вы ответили «нет» или «иногда» на один или несколько вопросов, вам будет полезно усовершенствовать ваши навыки.

### **Типы личности.**

В психологии, соционике, физиогномике, эзотерике, астрологии и нумерологии существует великое множество типов и подтипов людей. Но все они делятся на две большие категории: рационалы и иррационалы.

Первый тип — это люди последовательные, систематичные, взвешенные, организованные и продуманные. Второй тип — это люди спонтанные, импульсивные, импровизирующие и гибкие в нестандартных ситуациях.

Почти все современные системы управления временем идеально подходят только рационалам. Но для иррационалов эти методы неестественны. Когда иррационал пытается приучить себя к планированию, он плывёт против течения и действует против своей внутренней природы.

С каждым иррационалом, принуждающим себя работать по графику, происходит следующее: он перегорает! То есть, наступает момент, когда жизнь по графику становится поперёк горла: мотивации нет, а от мыслей о работе становится противно.

Кстати, наибольший дискомфорт для иррационалов — это работа в больших компаниях и корпорациях, где царит атмосфера управленческой бюрократии с её рациональными требованиями: отчёты, сроки, планы, графики и т.д. Всё это не для них.

Идеальный вариант для иррационалов — это работа на себя, либо работа в непринуждённой творческой атмосфере, где нет жёстких требований.

### **Рационалы и иррационалы: достоинства и недостатки.**

Нельзя сказать какой тип лучше. У каждого свои плюсы и минусы. Тем не менее, рационалов часто ставят в пример, а иррационалов незаслуженно ругают и считают людьми непостоянными и ветреными.

В книгах по соционике пишут, что иррационалы — это люди, которые берутся за множество дел и не доводят их до конца. Так происходит потому, что иррационалам никто не рассказал о том великом потенциале, который в них заложен и о том, как им пользоваться.

Это несправедливо. Ведь в мире полным-полно информации, как рационалам раскрыть свой потенциал, но рекомендаций по раскрытию потенциала иррационалов очень мало. И рекомендации эти малоизвестны.

Любопытный факт: соотношение рационалов к иррационалам на планете Земля приблизительно 49% к 51%.

Вы уже знаете, к какому типу относитесь? Если нет, то нижеуказанная информация поможет вам определиться.

### **Признаки рационалов:**

Любят составить чёткий план и неуклонно следовать ему для достижения своей цели. Имеют одну глобальную цель и несколько подцелей;

Работоспособность и выполнение поставленных задач мало зависит от настроения. Рационалы настраиваются на работу, даже если эмоциональное состояние не располагает к этому;

В арсенале рационалов всегда несколько способов достичь цели. Если не подходит один, они пробуют другой;

Спокойно относятся к однообразной работе;

Рационалам комфортно, когда есть определённость и контроль над ситуацией;

Рационалов злят непредвиденные обстоятельства, вынуждающие переделывать весь план. Затянувшиеся неопределённости приводят к сильному стрессу, если долго не удаётся взять ситуацию под контроль;

Любят порядок. Им комфортно, когда вещи лежат на своих местах;

Изучают новый материал, прочитывая книгу последовательно: от начала до конца;

С утра планируют, что будут есть на ужин. В среду планируют в котором часу поедут за покупками в супермаркет на выходных.

Рационалов можно сравнить с машинистами поездов. Они планируют маршрут, время и продолжительность остановок на промежуточных станциях. Прибывают в пункт назначения с точностью до минуты и очень не любят непредвиденных задержек поезда.

Потенциал рационалов - стать большими профессионалами в одной выбранной области. Это потенциальные гуру в своём деле. Они действуют продуманно и выполняют намеченное в срок. Их ценят за качество проделанной работы, пунктуальность и скорость.

Успешные рационалы — тот самый образ, к которому страстно, но безуспешно, стремятся иррационалы. Стремятся, поскольку не знают о своём потенциале и о том, как его реализовать.

Итак, настало время определиться с базовыми признаками иррационалов и узнать в чём их потенциал.

### **Признаки иррационалов:**

Имеют целый арсенал разнообразных целей. Стремятся преуспеть в самых разных областях;

Когда не удаётся достичь одну цель, иррационалы переключаются на другую. В отличие от рационалов, которые меняют не цель, а способ её достижения.

Работоспособность сильно зависит от настроения. Если у иррационала плохое настроение, он будет избегать запланированной работы, откладывая её “на потом”;

Однообразие и монотонность угнетает их. Любят выполнять работу в форме игры. Часто ищут новые подходы для выполнения одной и той же работы;

Спонтанны и непредсказуемы. В непредвиденных обстоятельствах действуют быстро, гибко и эффективно. Отсутствие контроля над ситуацией не беспокоит их;

Не любят наводить порядок. Их не волнует, лежат вещи на своих местах или нет. Термин «творческий беспорядок» придуман иррационалами;

Всегда терпят провалы, пытаются применить рекомендации общепризнанных систем управления временем;

Мотивация падает, если приходится изучать новый материал, прочитывая книгу в строгой последовательности. Часто им хочется забежать вперёд и перейти к более интересным главам;

Иррационалам сложно отвечать на такие вопросы как: «Что будешь есть на ужин?», «Сколько времени тебе нужно, чтобы выполнить эту работу?»;

Когда о чём-то рассказывают, часто отвлекаются на посторонние темы, затем возвращаются к основной теме, затем снова отвлекаются.

Иррационалы похожи на водителей автомобилей, которые в любой момент могут отклониться от намеченного пути и поехать другой дорогой. Например, если впереди маячит пробка, они быстро сворачивают и объезжают её. Если вдруг позвонил родственник по срочному делу, они разворачиваются и едут в обратную сторону.

Быстро реагировать на непредусмотренные ситуации машинистам поездов гораздо сложнее, чем автомобилистам. Зато они чаще достигают пункта назначения, чем водители, постоянно меняющие направление.

Потенциал иррационалов. Успешные иррационалы редкость. Но если они попадают, то до глубины души удивляют окружающих. Это люди, успевающие учить несколько языков, управлять тремя бизнесами, заниматься двумя видами спорта, уделять время семье, посещать новые семинары, путешествовать, общаться с новыми людьми, за день бывать в самых разных местах, изучать несколько очень непохожих областей деятельности и так далее.

То есть, они успешны в очень разных областях и создают впечатление людей, которые умудряются делать сто дел одновременно.

Итак, если вы определились, что относитесь к иррационалам, значит, вас обрадует и очень вдохновит дальнейшая информация. Узнав о спонтанном планировании, иррационалы чувствуют внутренний подъём, поскольку эта система резонирует с их внутренней природой.

Но если вы относитесь к рационалам, не стоит откладывать чтение. Возможно, однажды вы сможете оказать неоценимую помощь знакомому иррационалу, который, скрипя зубами, прививает себе планирование.

Парадокс в том, что все недостатки, с которыми так усердно борются иррационалы, таят в себе огромный потенциал, способный перевернуть их жизнь с ног на голову. При правильном использовании, конечно же.

Поэтому давайте прямо сейчас разберёмся, что это за недостатки и как их использовать.

**Недостаток №1: иррационалы не доводят начатое до конца и хватаются за другое дело.**

Как мы помним, в своём арсенале иррационалы имеют целый веер самых разнообразных целей. Они одновременно хотят научиться играть на гитаре, создавать свой сайт, писать книгу, выступать на сцене, сняться в кино, стать учёным, облететь земной шар, заняться дизайном и так далее.

Из этого длинного перечня желаний иррационалы выбирают одну цель и вдохновляются ею, переполняясь энтузиазмом до краёв. Спустя какое-то время они переходят к действиям и стремятся побыстрее получить хорошие результаты.

Новое занятие, как глоток свежего воздуха, наполняет их жизнь смыслом и вносит разнообразие. Сперва дела идут хорошо, но вскоре неизбежно наступает первая трудность. Они преодолевают её, а затем вновь сталкиваются с очередным препятствием.

И вот, через некоторое время, занятие начинает приедаться. Они понимают, что успех не так близок, как хотелось. Понимают, что достижение хороших результатов базируется на долгом и упорном труде, который больше не предполагает разнообразия. Новая территория освоена, интерес иссяк, а дальше надо просто пахать.

Наконец, очередная трудность окончательно гасит энтузиазм. Иррационалы временно перестают заниматься достижением цели, обещая себе, что обязательно вернуться к этому позже. Но, как правило, то самое “позже” больше не наступает, ибо они находят другое занятие и с головой погружаются в него.

**Первая ошибка иррационалов:** они стремятся к одной цели, изолируя себя от других целей. Например, изучая Adobe Photoshop, они параллельно хотят освоить программу для создания музыки, но подавляют в себе это желание.

Размышляют они так: “Я не могу позволить себе изучение нескольких программ одновременно. Сперва я освою одну, а уж потом перейду к другой. Иначе запутаюсь, и моё обучение будет неэффективным”

**Решение проблемы:** многозадачность.

**Недостаток №2: Однообразие и монотонный труд убивают мотивацию**

Иррационалы действительно не любят однообразия. Именно поэтому они склонны бросать многообещающие проекты, переключаясь на что-то более интересное.

Как вы помните, иррационалам свойственно искать новые подходы к работе. Ими движет стремление к разнообразию, потому что разнообразие поддерживает интерес и является источником их мотивации. Жажда нового у них в крови.

Одна только беда — в любой работе однажды наступает однообразие. И тут кроется...

**Вторая ошибка иррационалов:** в погоне за результатом они напрочь игнорируют природную нужду новых впечатлений. Здесь действует подобная установка: “Да, сейчас я хочу заняться другим. Но я не должен расплыться, если хочу добиться успеха. Я должен продолжать начатое!”

Эта установка вылезает боком. Иррационалы принуждают себя двигаться дальше, когда чувствуют, что их интерес ослаб. Вместо того, чтобы наполнить себя новыми впечатлениями, временно переключившись на другую область, они продолжают действовать, убивая мотивацию.

**Решение проблемы:** для того, чтобы избежать монотонности и доводить дела до конца, спонтанно переключайтесь с одного вида деятельности на другой в течении дня много раз.

**Недостаток №3: продуктивность по настроению**

Работоспособность иррационалов сильно зависит от настроения. Это факт. Заставьте иррационала вдохновлённого и усердно работать, когда у него нет настроения, и вам поставят памятник при жизни!

Именно этот “недостаток” полностью аннулирует любые попытки жить по графику. Сегодня иррационал запланировал, что завтра в 14 часов он будет делать презентацию для руководства. Но завтра, неожиданно для себя, он вдруг осознаёт, что не имеет ни малейшего желания делать эту работу.

И предвидеть такой поворот событий он просто не в силах!

Причина в том, что настроение иррационалов меняется самым непредсказуемым образом. Я не говорю сейчас об эмоциональном состоянии. Я имею в виду настроение к разным видам деятельности. Сейчас они хотят одного, через час другого, через два они сами не знают, чего хотят :)

Именно поэтому большой ошибкой иррационалов является планирование дел, которые нужно будет сделать завтра, послезавтра и после-после завтра.

Нельзя планировать на вторник дела А, Б и В, а на среду Г, Е и Ж. Потому что вы не можете знать, будет ли во вторник желание делать А, Б и В, а не, допустим только Е и Ж. Тут заранее предсказать невозможно. Поэтому просто перестаньте делать это. Раз и навсегда!

**Решение проблемы:** если у иррационала нет настроения что-то делать, это автоматически означает, что у него есть настроение делать что-то другое! Но иррационал не знает, чего он хочет. Поэтому держите при себе список всевозможных дел из разных областей, которыми хотите заниматься и регулярно пересматривайте его.

Напоследок, давайте подведём итоги, чтобы закрепить пройденный материал.

Общепризнанные системы управления временем совершенно не годятся для иррационалов;

Великий потенциал иррационалов - быть успешными в нескольких самых разных областях; им стоит разрешить себе бессистемно двигаться в нескольких направлениях одновременно. Это основа их успеха.

Разнообразие, которого так хотят иррационалы, достигается спонтанным переключением на разные виды деятельности в течение дня.

Держите при себе список областей, в которых желаете достичь успеха, регулярно заглядывайте в него и выбирайте то направление, к которому прямо сейчас лежит душа.

#### **Способ расстановки приоритетов «Окно Эйзенхауэра»**

Окно Эйзенхауэра имеет два измерения - важность и срочность. Эта простая матрица позволяет систематизировать задачи, определить, что нужно сделать в первую очередь, а что запланировать, что можно делегировать, а от чего следует отказаться. Проблема управляющего состоит в том, чтобы честно эту матрицу заполнить. Обычно у менеджера создается ощущение, что все, чем он занимается, и важно, и срочно. Поставить фильтр для каких-то дел, перераспределить их очень непросто. Навыки расстановки истинных приоритетов, своего рода мастерство, которым следует овладеть. Основной секрет состоит в том, чтобы признаться себе: чаще всего мы делаем вовсе не то, что надо. Причем формулируем это незаметно для самих себя, подсознательно. Планирование с помощью окна Эйзенхауэра помогает определить, чем, собственно, следует заниматься.

Таблица 4 – Окно Эйзенхауэра

Важно Дела важные, но не срочные. На эти дела, как правило времени и не хватает. Большая часть расходуется на авралы и текучку. А их можно сильно сократить, уделив больше времени именно этим важным делам. Это работа по разработке стратегии, формулированию целей, построение системы мотивации, аналитическая работа и т.д.	Дела и важные и срочные. Это авралы. Когда очень важно выполнить все точно в срок - обязательства перед клиентами или государством. Данную группу дел также можно практически свести с минимуму, если больше времени уделять важным (но не срочным) делам. Это можно сделать прежде всего за счет планирования, четкой логистики и повышения общего уровня управления.
Дела не важные и несрочные. Это прямые потери времени, их нужно стремиться сокращать.	Дела срочные, не важные. Обычно это так называемая текучка. Работа должна быть выполнена, но эффект

<p>Например, перекуры; дублирование работы с кем-то другим; обсуждения, не ведущие к результату; посторонние телефонные звонки и т.д.</p>	<p>от нее невелик. Можно сильно сократить объем текучки введя стандарты деятельности, правила, регламенты, автоматизировав процедуры. Часто такую рутинную работу можно сократить в несколько раз за счет применения новых технологий. И, соответственно, высвободить время для важной (но не срочной) работы.</p>
---	--

### **Упражнение к этому блоку – Групповое жонглирование (Приложение 2).**

Способы управления временем для иррационалов

7 способов творческого управления временем

1. Не будьте пассивны, будьте активны

Самостоятельно решайте, как использовать ваше время, а не действуйте в соответствии с чьими-то просьбами, будь то телефонный звонок или предложение стать членом профсоюза. Именно вы решаете, что важно для вас, и вы говорите «нет» всему ненужному. Вам будет легче стать активным, если последуете второму принципу: определите цели.

2. Определите цели

Если вы видите цель, то знаете, куда идти. Это необходимо и на работе, и в учебе, и в игре. Без цели вы запутаетесь и будете неадекватно реагировать на предоставляющиеся вам возможности и возникающие проблемы, не учитывая их влияние на вашу профессиональную и личную жизнь. Есть ли у вас план-максимум? На определенном этапе жизни человек осознает, что ему необходим генеральный план — так, в средней школе или колледже принимается жизненно важное решение: куда идти учиться дальше, какую специальность выбрать. Сделав выбор, например между юриспруденцией и артистической карьерой, и начав этот путь, становится легче зарабатывать деньги, встречаться, жениться, строить семью. И кажется, что время принятия плана-максимума уже позади.

Это не так! Не важно, сколько вам лет. Вы можете ставить себе цели на день, на неделю, на год или на более долгий срок и стремиться к ним. Это не значит, что вы будете настолько устремлены в будущее, что перестанете наслаждаться настоящим. Устанавливая цели, вы сможете лучше планировать свое время и жизнь на текущий момент.

3. Выделите приоритеты

Определив цели, вы должны выделить приоритетные действия, необходимые для их достижения. Для этого нужно составить план действий. Вспомните принцип, выработанный в XIX веке итальянским социологом и экономистом Вильфредо Парето: принцип 80/20, заключающийся в том, что 20% того, что выделаете, даст вам 80% результата. Вам надо выбрать нужные 20% вашей деятельности и сделать их приоритетом.

Если вы будете выделять приоритеты, ставить определенные задачи на каждый день и час и доводить до конца предыдущее, прежде чем переходить к следующему, то сможете преодолеть синдром «слишком много дел одновременно».

4. Сосредоточьтесь

Увеличьте эффективность своей работы, сосредоточившись на одном основном деле в данный промежуток времени. Определите цели и приоритеты, придерживайтесь их до достижения результата. Отдавайте все силы этому делу. Постарайтесь облегчить задачи, устанавливайте краткосрочные приоритеты. Для этого опишите вашу цель лишь в двух словах: существительное + глагол. Если вам потребуется больше слов, возможно, вы не очень ясно представляете свою задачу или их у вас слишком много. Когда вы

пытаетесь реализовать слишком много задач и взваливаете на себя слишком много обязанностей одновременно, вы обрекаете себя на неудачу во всем.

#### 5. Ставьте реальные сроки

Сроки, в особенности реальные, помогут вам сосредоточиться на долгосрочных целях и краткосрочных приоритетах. Нужно не бояться сроков, а стремиться к ним. Если вам не устанавливают сроки, определите их себе сами.

Кроме того, полезно составить список проектов и целей и понять, сколько времени вам потребуется на выполнение каждого пункта, чтобы установить конкретные сроки. Если вы уже выполняли подобное задание раньше, вспомните, сколько времени вы потратили на него. Если это новое дело, ваши оценки будут скорее идеалистичными, чем реалистичными. (Как и все, вы, возможно, недооцениваете время, необходимое для завершения проекта, особенно, если это подразумевает исследование, письменную работу, творческий подход или работу с другими людьми. Прибавьте 10-20% к полученным результатам, чтобы с большей вероятностью завершить все вовремя.)

#### 6. Сделайте это сейчас

Когда вы составили план и полностью на нем сосредоточились, вам остается просто приступить к его исполнению.

Постарайтесь запомнить эти принципы:

1. Разделяйте задачи и достигайте того, что вам нужно. Разбивайте большие задачи на более мелкие и устанавливайте реалистичные сроки выполнения каждой части.

2. Организуйте ваши материалы и то, как вы будете их обрабатывать.

3. Игнорируйте помехи, раздражающие и отвлекающие вас.

4. Дайте себе время, чтобы понять, что и как вы будете делать.

5. Сегодня, а не завтра. Не мешкайте.

6. Возможности стучатся к вам в дверь. Пользуйтесь ими!

7. Берегитесь «пожирателей времени». Следите, сколько времени вы тратите на Интернет, чтение и рассылку писем по электронной почте, на телевизор и телефонные разговоры.

#### 7. Уравновесьте вашу жизнь

Вы должны оставить время для себя и для тех, кто вас любит — любимого, детей, родственников, друзей, соседей, коллег и даже домашних животных. Хотя эффективность работы — хорошая цель, намного лучше иметь полную, уравновешенную жизнь. Поэтому старайтесь применять эти принципы не только в работе, но и в отношениях с людьми и на отдыхе.

#### **Time-killers**

Неспособность сказать «нет».

Вы говорите «да», когда вам следовало бы сказать «нет», из детского желания всем угодить. Значит, вы не можете адекватно определить, что важно для вас. Отказать трудно. Скорее всего, вы боитесь, что подобный случай больше никогда не представится или что ваш отказ кого-то сильно обидит.

Решение: Учитесь отказывать по-доброму, вежливо и решительно.

Обычно обижает не сам факт отказа, а то, как вы его произнесли. Говорите правду, но будьте дипломатичны, а не жестоки, выразите свою благодарность за приглашение и, если возможно, предложите другое время для встречи или укажите время, когда вы сможете пересмотреть свой отказ. Удостоверьтесь, что вы говорите «нет» в ответ на требование, а не для того, чтобы оттолкнуть человека, предъявляющего его вам.

#### Отсрочка.

Отсрочка означает откладывание на завтра того, что вы должны были сделать сегодня. Но сам факт задержки может иметь последствия. Если вы опоздали с заказом авиа-билетов, вам придется лететь в шесть утра, потому что другие билеты проданы, или, что еще хуже, ехать на поезде или машине (если это возможно), так как проданы вообще все билеты.

Решение: Начните день с того, что вы так долго откладывали.

Заставьте себя утром сделать то, что вы должны сделать в первую очередь, как только проснулись или пришли на работу, и лишь потом переходите к остальным делам. Отложите все дела, пока вы не завершите это задание.

Решение 2: Используйте систему поощрений.

Решение 3: Творческий подход к отсрочкам позволяет вам отклониться от идеальной рабочей схемы, выполняя задания поэтапно, пока вы не сделаете все. Кстати, в этом случае вполне возможно, что вы завершите работу за это же или даже меньшее время. Этот метод требует гибкого подхода к делам (и подходит не для всех ситуаций), но в случае проектов, состоящих из нескольких частей, он может помочь вам преодолеть, казалось бы, непобедимую тенденцию проволочек.

Не хотите писать отчет? Займитесь составлением резюме!

Телефон и Интернет.

Решение: Начните записывать время, проведенное у ноутбука или телефона. Начните отслеживать, как долго вы сидели в Сети или разговариваете по телефону, что именно вы смотрите и с кем разговариваете. Записывайте, когда вы звоните; что вы делаете, если звонят вам (и влияет ли это на ваше отношение к звонящему); как долго вы разговаривали и кто первым сказал «Мне пора».

Решение 2: Выделите время для разговоров по телефону и соцсетей.

#### *Вопросы для самопроверки:*

Назовите основное отличие рационалов от иррационалов.

В чем заключается смысл планирования по методу Эйзенхауэра?

Как используется принцип Парето в тайм-менеджменте?

#### *Контрольный тест*

- 1) Сколько времени затрачивается на действительно важные?
  - a. 20% времени
  - b. 50% времени
  - c. 10% времени
- 2) На какие две большие категории можно разделить людей по типам личности?
  - a. Интеллектуалы и эмоционалы
  - b. Рационалы и иррационалы
  - c. Экстраверты и интроверты
- 3) Какое определение лучше всего описывает понятие «иррационал»?
  - a. Иррационалы - это люди последовательные, систематичные, взвешенные, организованные и продуманные
  - b. Иррационалы– это люди спонтанные, импульсивные, импровизирующие и гибкие в нестандартных ситуациях.
- 4) Какого соотношения рационалов к иррационалам на планете Земля ?
  - a. приблизительно 49% к 51%.
  - b. 15% к 85%
  - c. 70% к 30%
- 5) Спонтанное планирование больше подходит:
  - a. Рационалам



- b. Иррационалам
  - c. И тем, и другим
- 6) Многозадачность - обязательное условие работы для:
- a. Рационалов
  - b. Иррационалов
  - c. И тех, и других
- 7) Какие два критерия имеет матрица «Окно Эйзенхауэра»?
- a. Важность и срочность
  - b. Полезность и результативность
  - c. Важность и результативность
- 8) Что из перечисленного относится к понятию «time-killers»?
- a. Неспособность сказать «нет»
  - b. Творческий подход
  - c. Телефон и Интернет.
  - d. Отсрочка
- 9) Какие из перечисленных способов относятся к творческому управлению временем?
- a. Определить цели
  - b. Спланировать развитие событий на конкретный срок
  - c. Выделить приоритеты
  - d. Сбалансировать жизненную программу
  - e. Верно все вышеперечисленное
- 10) «Возможности стучатся к вам в дверь. Пользуйтесь ими!» - это принцип:
- a. Планирования
  - b. Управления временем
  - c. Самомотивации

### 3. Эффективные коммуникации

#### Упражнение вводное «Кабинет» (Приложение 3).

**Коммуникация** - обмен информацией между индивидами посредством общей системы символов.

Коммуникация может осуществляться вербальными и невербальными средствами.

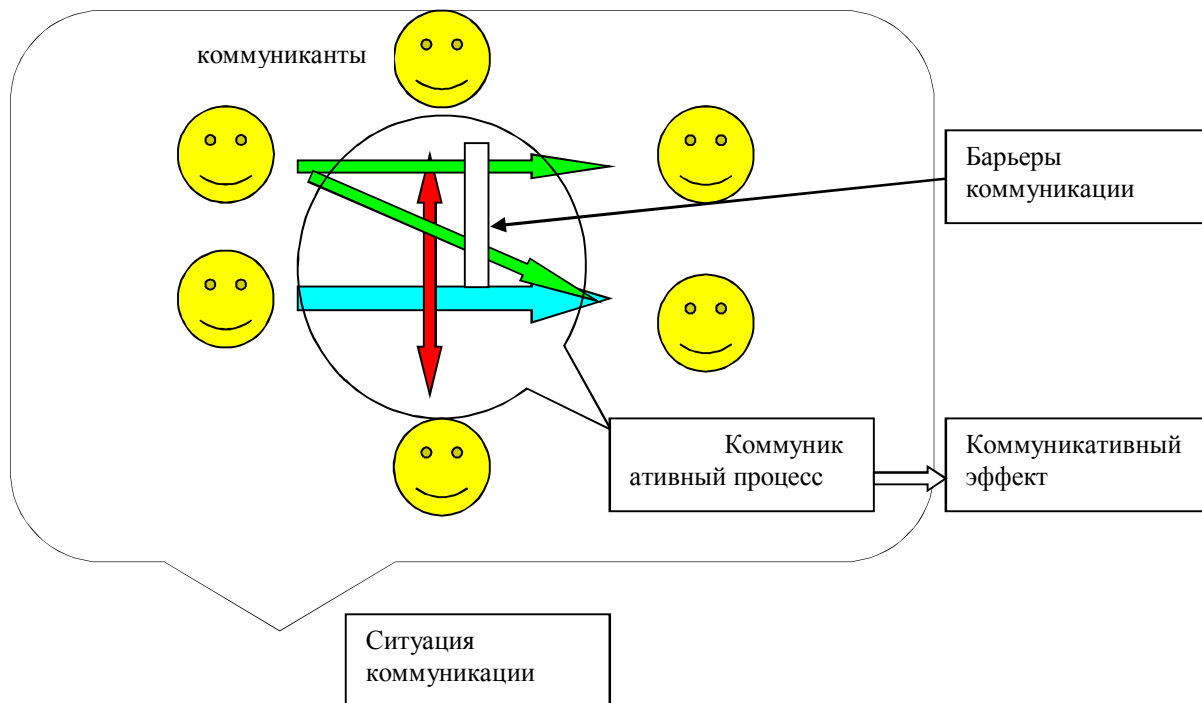


Рис. 3 – Процесс коммуникации

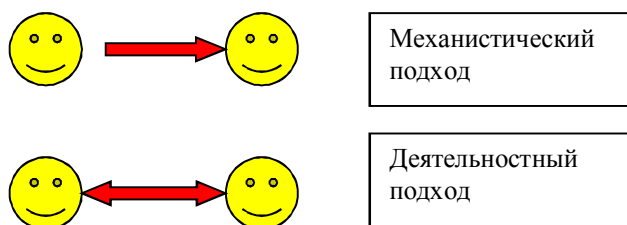


Рис. 4 - Коммуникация с точки зрения направления движения

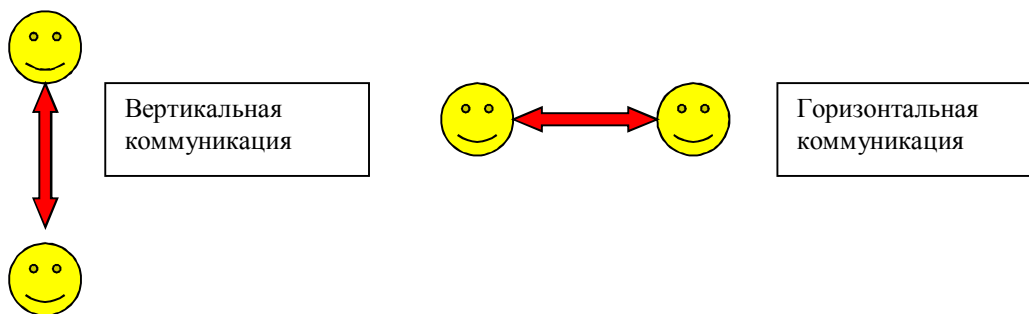


Рис. 5 - Коммуникация в пространстве социума

**Вид коммуникации** - вариант коммуникации, характеризуемый *составом* коммуникантов.

*Групповая коммуникация* - коммуникация внутри группы, между группами или коммуникация типа "индивид - группа".

*Интраперсональная коммуникация* - разговор с самим собой.

*Массовая коммуникация* - систематическое распространение информации через печать, радио, телевидение, кино, звуко- и видеозапись с целью утверждения духовных ценностей общества и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей. Массовая коммуникация ориентирована на большое количество людей.

*Межличностная коммуникация* - коммуникация, в которой участвуют двое коммуникантов.

*Слухи* - вид коммуникации, в процессе которого вызывающая повышенный интерес информация разной степени достоверности, с трудом поддающаяся проверке, быстро передается людьми друг другу и становится достоянием широкой аудитории.

*Фиктивная коммуникация* - общение с адресатом, существующим только в воображении адресанта.

Дальнейшее рассмотрение темы должно происходить на личных примерах

### Словарь:

**Коммуникант** - участник коммуникации, задействованный в коммуникативном акте: отправитель или получатель, порождающий и интерпретирующий сообщения. Коммуникантами могут быть человеческие индивиды и общественные институты: правительства, партии, фирмы и т.п.

**Коммуникативный процесс** - непрерывное взаимодействие участников коммуникации. В целях анализа и описания выделяют дискретные единицы коммуникации (коммуникативные акты).

**Коммуникационный акт** - акт общения между людьми посредством передачи символов, *целью* которого является *взаимопонимание*.

**Коммуникативный эффект** - воздействие, произведенное на получателя в результате передачи сообщения.

**Общение** - взаимодействие индивидов или социальных групп:  
- состоящее в непосредственном обмене деятельностью, навыками, умениями, опытом, информацией;  
и  
- удовлетворяющее потребности человека в контактах с другими людьми.

**Ситуация коммуникации** - совокупность специфических условий и обстоятельств осуществления определенной коммуникации.

**Барьеры коммуникации** - препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации.

**Взаимная коммуникация** - в теории коммуникации - постоянный обмен ролями между адресатом и адресантом в процессе коммуникации.

**Коммуникационный контроль** - систематическая проверка и управление процессом коммуникации между индивидами, социальными группами и системами.

**Креатив** - творческая составляющая коммуникативного процесса.

**Односторонняя коммуникация** - коммуникативный процесс, в ходе которого поведение одного из его участников ограничено только передачей информации, а другого - только ее приемом.

**Цепь коммуникации** - совокупность звеньев коммуникационного процесса, по которым определяется информация.

Модель коммуникативного процесса Лассуэлла включает пять элементов:

КТО? (передает сообщение) – **Коммуникатор**

**ЧТО?** (передается) – **Сообщение**  
**КАК?** (осуществляется передача) – **Канал**  
**КОМУ?** (направлено сообщение) – **Аудитория**  
**С КАКИМ ЭФФЕКТОМ?** – **Эффективность.**

Эффективное общение – это не просто передача информации. Для того чтобы общение было эффективным, важно не только уметь говорить, но еще уметь слушать, слышать и понимать, о чем говорит собеседник. К сожалению, в школе нас не учили искусству общения. Нам объясняли, как следует писать и читать, однако не учили тому, как необходимо слушать и говорить. Эти способности каждый развивает в себе самостоятельно, учась у людей, которые нас окружают (родителей, учителей, сверстников). Манера общения, которую вы переняли в детстве, не всегда может быть эффективной.

### **Упражнение «Кольцо» (Приложение 3).**

#### **Техника активного слушания**

Техника активного слушания повышает «кредит доверия» к собеседнику.

Когда два человека общаются, т.е. обмениваются информацией, то 55% общения происходит на невербальном (не словесном) уровне. Один из происходящих в подсознании каждого участника общения процессов называется «кредит доверия к собеседнику».

Если я чувствую, что собеседник мною искренне интересуется, мой «кредит доверия» растёт. Если я чувствую, что я ему неинтересен, то его «кредит доверия» падает, и когда он начнёт говорить, я не знаю, можно ли верить такому человеку.

Ты уже понял, как важно внимательно слушать другого человека. Во-первых, ты сможешь легко распознать его стиль речи и в дальнейшем говорить с ним, используя понятные ЕМУ и употребляемые ИМ слова. Во-вторых, это лучший комплимент для другого человека и вызывает его расположение к тебе. В-третьих, ты зарабатываешь тот самый «кредит доверия», и в дальнейшем твои действия будут восприняты одобрительно. Ведь ты продемонстрировал на подсознательном уровне высокую степень участия и заинтересованности в собеседнике. Эгоистичному подсознанию только это и нужно.

Однако человек не может внимательно слушать собеседника больше одной минуты. Во всяком случае, это у него получается очень редко и точно уж не в то время, когда его обуревают собственные идеи, ради которых он и старается «обаять» собеседника. Что же делать? На помощь приходит техника активного слушания, разработанная на американском телевидении для обучения ведущих ток-шоу.

Что мешает внимательно слушать?

Посторонние мысли, звуки и другие внешние отвлекающие факторы.

Оценка слов собеседника (согласен / не согласен; правильно / не правильно и т.д.).

Подготовка к собственному выступлению («Сейчас я ему скажу...»).

Эти три автоматические программы отвлекают наше внимание от слов собеседника. Мы невнимательны, он это чувствует и внутренне теряет к нам доверие. И он, к сожалению, зачастую прав! Умение красиво говорить встречается очень редко, но умение слушать не встречается вообще. Поэтому умеющие слушать приобрели это качество путём тренировок или подражания успешным людям.

Что даёт техника активного слушания?

С помощью приёмов и техники активного слушания любой, кто приучит себя её использовать, станет редким слушателем, поговорить с которым будут стремиться все окружающие. Итак, перед тем, как начать говорить самому, нужно получить «кредит доверия» и определить стиль речи собеседника. Для этого следует активно слушать собеседника минимум 3 минуты, для чего нужно пройти через три этапа.

#### **3 приёма и этапа активного слушания**

1 этап активного слушания — повторение.

Ты просто про себя повторяешь слово в слово ВСЕ слова, которые произносит собеседник. Ты не можешь отвлекаться, не можешь оценивать, не можешь даже думать о том, что сказать в ответ. Всё твоё внимание сосредоточено на восприятии его речи и повторении внутренним голосом. Ты сразу заметишь магическое действие этого повторения. Собеседник, почувствовав внимание, будет более открыт и разговорчив, чем обычно.

2 этап активного слушания — повторение вслух.

Ты начинаешь повторять вслух некоторые слова, сказанные собеседником ранее. Задаёшь уточняющие вопросы. Например: «Вчера мы с Юркой пошли в кино. Был классный фильм про любовь, называется «Школьная история».

— Так вы с Юркой пошли в кино? На «Школьную историю»?

— Да. И представляешь, кого мы видим в буфете? В жизни не догадаешься! Марину!

— Марину?

— Да...

И т.д., и т.п.

Нужно просто повторять некоторые слова, произнесённые собеседником. Это позволит тебе сохранить динамику внутреннего повторения, которое не даёт твоему вниманию уйти в сторону и добавит живого участия в разговоре. Не перевод, как обычно происходит, в интересующее ТЕБЯ русло, не уход в ТВОИ воспоминания о том, как ты был в кино, или о твоём отношении к Марине, а именно участие в ЕГО рассказе. Присоединись к его внутреннему переживанию. Это именно то, чего он несказанно хочет. Ведь раз он начал эту историю, он хочет рассказать её до конца!

3 этап активного слушания — эмоциональное сопереживание

На этом этапе нужно понять переживания собеседника и переживать его рассказ вместе с ним. В случае с Мариной это его удивление и желание заинтересовать тебя. Те эмоции, которые он испытывал или испытывает сейчас. Посмотри любое хорошее ток-шоу, и увидишь, что ведущие сопереживают героям в их рассказах. Это побуждает говорить более открыто.

**Среди основных приемов, используемых при активном слушании, можно выделить следующие:**

- 1) поощрение собеседника ("Да-да", "Очень интересно", "Я вас слушаю " и т. п.);
- 2) уточнение ("Что вы имеете в виду, говоря о...?", "Что значит...?" и т. п.);
- 3) дословное или почти дословное повторение слов собеседника ("Если я правильно вас понял, вы предлагаете... ", "То есть вы считаете, что... ");
- 4) выражение сопереживания, понимания чувств собеседника ("Я понимаю ваше состояние ", "Ваше возмущение можно понять ");
- 5) выдвижение гипотез и подведение итогов, позволяющие уточнить, насколько верно были поняты слова собеседника ("Таким образом, можно сделать вывод о том, что...", "Вы хотите сказать, что... ", "Итак, подводя итоги... " и т. д.).

Таблица 5 – Приемы активного слушания

Действие	Цель	Как сделать	Примеры
Поощрение	1. Выразить интерес 2. Поощрить другого человека говорить	...не соглашайтесь, но и не спорьте ...используйте нейтральные слова, интонацию	"Да-да...", "Я вас слушаю", "Очень интересно", "Не могли бы вы рассказать мне об этом больше?"

<b>Дословное или близкое к тексту повторение всей фразы или ее части</b>	1. Показать, что вы слушаете и понимаете, о чем идет речь 2. Проверить ваше понимание и вашу интерпретацию	... переспрашивайте, по-своему формулируя основные предложения и факты	"То есть вы хотели бы, чтобы ваши сотрудники больше доверяли вам? Не так ли?"
<b>Уточнение</b>	1. Помочь вам прояснить сказанное 2. Получить больше информации 3. Помочь говорящему увидеть другие аспекты	... задавайте вопросы	"Когда это случилось?", "Что вы имеете в виду, говоря о...?", "Что значит...?"
<b>Выражение сопереживания</b>	1. Показать, что вы понимаете, что может чувствовать другой человек 2. Помочь другому человеку оценить собственные чувства 3. Признать значимость чувств и переживаний собеседника	... показывайте, что вы понимаете чувства другого человека ...признайте значимость проблем и чувств собеседника	"Вы, кажется, очень расстроены?", "Мне кажется, вам не нравится эта работа"

*Вопросы для самопроверки:*

1. Какие коммуникации можно назвать эффективными?
2. Какие существуют этапы активного слушания?
3. Перечислите основные приемы активного слушания?

*Контрольный тест*

- 1) *Интраперсональная коммуникация* – это:
  - a) Коммуникация, в которой участвуют двое коммуникантов
  - b) Общение с адресатом, существующим только в воображении адресанта
  - c) Разговор с самим собой
  - d) Коммуникация внутри группы, между группами или коммуникация типа "индивид - группа"
- 2) *Коммуникация* - обмен информацией между индивидами посредством ...
  - a) Общей системы символов
  - b) Индивидуальной системы символов
- 3) Коммуникация может осуществляться:
  - a) Вербальными средствами
  - b) Невербальными средствами
  - c) Обоими предложенными выше средствами
- 4) Коммуникантами могут быть:

- a) Человеческие индивиды
  - b) Общественные институты
  - c) Человеческие индивиды и общественные институты
- 5) Когда два человека общаются, то большая доля общения приходится на:
- a) Невербальном уровне
  - b) Вербальном уровне
- 6) Выберите верный ответ. Среди основных приемов, используемых при активном слушании, можно выделить следующие:
- 1) Поощрение собеседника
  - 2) Уточнение
  - 3) Дословное или почти дословное повторение слов собеседника
  - 4) Выражение сопереживания, понимания чувств
  - 5) Выдвижение гипотез и подведение итогов, позволяющие уточнить, насколько верно были поняты слова собеседника
- a) Все, кроме 3)
  - b) Только 1), 2), 3)
  - c) Только 4), 5)
  - d) Все перечисленные
- 7) Коммуникации с точки зрения направления движения делятся на:
- a) Вертикальные и горизонтальные
  - b) Механистические и деятельностные
- 8) Коммуникация в пространстве социума делятся на:
- a) Вертикальные и горизонтальные
  - b) Механистические и деятельностные
- 9) *Фиктивная коммуникация* – это:
- a) Вид коммуникации, в процессе которого вызывающая повышенный интерес информация разной степени достоверности, с трудом поддающаяся проверке, быстро передается людьми друг другу и становится достоянием широкой аудитории
  - b) Общение с адресатом, существующим только в воображении адресанта
- 10) Взаимодействие индивидов или социальных групп, состоящее в непосредственном обмене деятельностью, навыками, умениями, опытом, информацией и удовлетворяющее потребности человека в контактах с другими людьми – это
- a) Ситуация коммуникации
  - b) Общение
  - c) Коммуникационный процесс

#### 4. Лидерство и менеджмент

Зачем быть лидером?

Лидерство – искусство убедить людей сделать то, что они никогда бы иначе не стали делать, и сделать так, чтобы им понравилось.

В общем понимании все хотят стать лидерами и говорят об этом, быть лидером - это круто! Такие фразы, как «Это настоящий лидер», «Это лидерская реакция», «Это поступок настоящего лидера» мы часто слышим и, конечно, хочется, чтобы они звучали в наш адрес.

Но вот именно, что об этом много говорят, а по факту, мало кто готов становиться лидером. Потому что, если Вы лидер, то это не только признание и уважение со стороны других людей, это также и неуважение и зависть, это ответственность за других людей и непростые решения, критика и оценка действий.

Один из великих менеджеров Генрих Эрдман спросил у Робина Шарма «Что отличает лидера 20-го века от лидера 21-го века?» Робин ответил «Чтобы быть лидером в 20-ом веке, достаточно было принимать решения в течение 30 дней. Сегодня, чтобы быть лидером, нужно делать это за 30 секунд.

В течение 30 секунд примите решение стать лидером в своей жизни!

Лидерство – это не тот предмет, который можно выучить, прочитав книгу или пройдя тренинг. Даже если вы будете знать все о лидерстве, качествах присущих этому, вы всего лишь сделаете первый шаг.

Начать становление себя как лидера - это, в первую очередь, осознать свою уникальность, выявить свои желания и способности, и начать длинный и кропотливый путь по их развитию и реализации, а также осознать и понять кто такой лидер.

Единственный путь превращения человека в лидера заключается не в поглощении книг на эту тему, а в том, чтобы, научившись быть самим собой, начать действовать, используя все свои способности, навыки, умения, энергию, которые вам даны от природы и те, которые вы уже сами успели развить.

Лидером может быть каждый человек, главное уметь найти подход к себе и развить нужные качества. И первый шаг - это понятие лично для себя кто такой лидер.

Научившись это делать с самим собой, вы уже будете знать, как добиться этого от других людей и использовать их знания и умения на благо общего дела.

Составить портрет качеств лидера в микрогруппах.

##### **Положительные черты лидера:**

Энергичность.

Способность концентрироваться на главной цели.

Способность глубоко и быстро анализировать ситуацию.

Потребность управлять ситуацией (Если не я, то кто?)

Уверенность в себе.

Умение и желание учиться.

Стремление проявить себя в каком-либо деле.

Стремление помочь другим. Великие лидеры на протяжении всей истории уделяли больше внимания тем, кто следовал за ними, чем себе самому. Чем больше они готовы были пожертвовать в пользу тех, кто за ними следовал, тем лояльнее последователи были по отношению к лидеру. Это великие легенды всех времен и народов. Они и сегодня повсюду. Их легко узнать. За ними следуют люди.

##### **Существуют и отрицательные черты:**

1. Жесткость

2. Эгоизм.

3. Стремление подавить волю других, подчинить их себе.

##### **Упражнение «Без командира» (Приложение 4).**



Можно сказать, что основное **различие между лидерством и менеджментом** – это природа мотивации сотрудников, и именно эта разница определяет все остальные важные расхождения этих двух подходов.

Если менеджеры управляют подчиненными, то лидеры ведут за собой приверженцев и последователей. В чем же эта разница выражается на практике?

Менеджеры уже в силу своей должности имеют подчиненных и обладают по отношению к ним определенными формальными властными полномочиями. Эти полномочия даны менеджеру компанией, и его обязанность – транслировать своим подчиненным требования и ожидания компании, и добиваться их выполнения. Это диктует авторитарный стиль управления – даже если форма, в которой он реализуется, авторитаризм и не напоминает, суть взаимодействия все же остается именно такой, ведь от выполнения требований начальства зависит вознаграждение подчиненных, а менеджерам платят именно за то, чтобы они этого выполнения добивались.

Лидеры тоже могут работать на менеджерских должностях, и тоже иметь подчиненных. Но их влияние основано не на формальных властных полномочиях. Стать приверженцем и последователем – это всегда свободно принятое решение, и его нельзя добиться принудительно. Лидерский стиль – харизматический, он основывается на том, чтобы вдохновлять, а не заставлять. Лидерство во многом основывается на изменениях, то есть сотрудников убеждают в том, что если решиться на позитивные для всей компании перемены, то это даст каждому из них значительные преимущества, причем такие, которые не просто выражаются в деньгах, но и ведут к саморазвитию и росту самоуважения. Чтобы таким образом влиять на людей, лидер должен заслуживать их доверия и быть способным его сохранять и укреплять. Основные практические отличия лидерской деятельности от менеджерской приведены в следующей таблице:

Таблица 6 – Отличия менеджера и лидера

<b>Лидер</b>	<b>Менеджер</b>
Ищет изменений.	Стремится к стабильности
Ведет за собой людей.	Управляет работой.
Обладает последователями и приверженцами.	Имеет подчиненных.
Концентрируется на стратегических, долгосрочных перспективах.	Концентрируется на актуальных, тактических задачах.
В центре внимания – видение.	В центре внимания – конкретные задачи.
Указывает своим последователям нужное направление.	Детально планирует деятельность своих подчиненных.
Действует, как фасилитатор.	Добивается претворения нужных решений в жизнь.
Влияние его основывается на личной харизме.	Его влияние основано на формальных властных полномочиях.
Обращается к чувствам.	Обращается к разуму.
Черпает энергию и источники влияния в любви к своему делу.	Опирается на контроль.
Сам изменяет и формирует культуру организации.	Взаимодействует с культурой и подстраивается под нее.
Действует проактивно.	Действует реактивно.
Убеждают последователей.	Приказывают подчиненным.
Вознаграждение их последователей – самоуважение, интерес и удовольствие от работы.	Их подчиненные получают в качестве вознаграждения деньги.
Стремления – это приоритет.	Действия важнее стремлений.

Ищет достижений.	Ориентирован на результат.
Легко идет на риск.	Старается минимизировать любые риски.
Может нарушать правила.	Создает правила.
Позитивно использует конфликтные ситуации.	Избегает конфликтов.
Ищет новых возможностей.	Ходит по накатанным путям.
Считает важным соблюдать справедливость.	Сам устанавливает, что считать справедливостью.
Принимает во внимание то, что правильно на деле.	Стремится всегда утверждать собственную правоту.
Завоевывает доверие.	Требуеет доверия.
Признает свои ошибки.	Обвиняет других.

#### 4). Проведение ролевой игры «Ориентация на задания или людей» (Приложение 4).

Зачем быть лидером и как им стать.

Великие лидеры на протяжении всей истории уделяли больше внимания тем, кто следовал за ними, чем себе самому. Чем больше они готовы были пожертвовать в пользу тех, кто за ними следовал, тем лояльнее последователи были по отношению к лидеру. Это великие легенды всех времен и народов. Они и сегодня повсюду. Их легко узнать. За ними следуют люди.

1. Всегда отстаивайте свою точку зрения. Стоит отметить, что чтобы ее отстаивать ее нужно иметь. Всегда имейте свое мнение и не подстраивайтесь к мнению других.

2. В своих ошибках лидер никого не винит, кроме себя

До тех пор, пока вы будете искать источники своих проблем и ошибок в других людях или во внешних обстоятельствах, вы не сможете ничего достигнуть. Я знаю реальный пример, когда менеджер компании на вопрос руководителя о причинах срыва заказа с перспективным клиентом честно призналась ему в том, что она допустила ошибку, объяснив далее, почему ничего подобного больше не произойдет, и... получила повышение в должности.

Невероятно? Вовсе нет! И зачастую это оправданно: во-первых, сотрудница столкнулась с неординарной ситуацией и теперь имеет ценный опыт, во-вторых, она признала ошибку и больше её не допустит, а в-третьих, она честно во всем призналась, не стала перекладывать ответственность на мифические обстоятельства извне, а значит её можно характеризовать как лидера, которому можно доверить серьезные проекты.

3. Лидер стремится взять ответственность на себя

Это желание проистекает из воли и стремления к власти. Сам лидер может этого и не осознавать. Но ему жизненно необходимо за что-то отвечать.

Пример: рабочее совещание отдела, сотрудники презентуют руководителю свою новую идею. Идея хорошая, но сырая и нуждается в грамотной проработке. Закономерен вопрос руководителя: кто возьмется детально проработать этот проект, довести его конца и нести ответственность за его успех или неудачу?

Как вы думаете, много ли найдется смельчаков? Вероятно, немного. Лидеры – «товар» штучный. Но тот, кто не побоится, кто готов к трудностям – у того все получится. В противоположность лидерам, люди-исполнители, постоянно осуществляют «бегство от свободы», они стараются загнать себя в такие рамки, где от них не потребуют принимать решения. Они скорее будут в подчинении у лидера, который будет указывать им весь алгоритм действий и возьмет на себя результаты их работы, чем сами решатся возглавить какое-либо начинание.

4. Умение находить общий язык с людьми и заражать их своей энергией

Не все лидеры обладают этим умением. Думаю, многие из вас могут перечислить двух-трех знакомых лидеров, которые, обладая авторитарным характером, не способны слушать других людей. Считая свою позицию единственно правильной, они отказывают другим в альтернативном мнении. Таким лидерам сложнее добиваться поставленных целей. Ведь лидер не может все задачи решать сам – он должен уметь делегировать полномочия. А как ему их делегировать, если его команда нелояльна к нему?

#### 5. Стремление поделиться своими знаниями и опытом

Стремление лидера передать свои знания другим людям с трудом поддается объяснению. Лидер в этой жизни больше склонен отдавать, чем получать. Именно стремление отдавать толкает известных бизнесменов к чтению лекций в вузах (вспомним знаменитую речь Стива Джобса перед выпускниками Стэнфорда) и к значительным пожертвованиям на благотворительность. Другой пример: в любой компании вы легко найдете человека, который всегда будет рад взять над кем-нибудь шефство или осуществлять кураторство – это и есть лидеры.

В целом, лидерское мышление – позитивное мышление. Необходимо научиться объективно оценивать сложившиеся обстоятельства: не преувеличивать проблемы и не принижать своих способностей. Успех в бизнесе и в личной жизни напрямую зависит от того, как вы мыслите. Людям свойственно видеть будущее в мрачных тонах, раздувать масштаб трудностей и недооценивать себя. Но несмотря на это, люди стремятся получать от жизни только самое лучшее. Быть посредственностью никто не хочет.

#### 6. Выносливость

Благодаря этому качеству вырабатывается и уже оговоренная уверенность в себе, и в то же время сама уверенность вкупе с силой воли, твердостью характера способствуют выработке этой лидерской черты в человеке. А чувство ответственности (о котором мы также поговорим) в вопросе присутствия выносливости должно быть не грузом, но стимулом для дальнейших действий.

«Не вешать нос» – это должно стать одним из главных правил в Вашей жизни. Чтобы ни случилось – хорошее или плохое, Вы должны понимать, что не всегда в этом виноваты Вы или те, кто был рядом. Всегда есть элемент случайности. А значит нужно обдумать все еще раз, рассчитать и пытаться до победного финала. Если, конечно, оно Вам нужно.

Томас Эдисон создал лампу накаливания только после двухтысячного эксперимента. И эксперименты он проводил, не имея никакого технического образования, под насмешки «дипломированных специалистов». На вопрос журналиста, легко ли ему было проводить опыты после стольких неудач, Эдисон ответил, что вовсе не получал неудачных результатов, а нашел 1999 способов как не создать лампочку.

Только преодолевая трудности можно сделать из себя лидера. К сожалению, пути наименьшего сопротивления, чаще всего, это не пути наибольшей пользы. Делая себе послабление в меньшем, теряете опору в виде опыта и психологической готовности к трудностям в будущем.

Если помочь бабочке выбраться из кокона, разрезав его, можно этим самым бабочку лишить возможности летать. Потому что когда она сопротивляется, пытается разорвать кокон, в ее крылья поступает жидкость, дающая им силы к полету. То же самое и с человеком.

Ставьте перед собой задачи, с которыми, как Вы считаете, сейчас у вас нет достаточно сил, чтобы справиться. И делайте все, что необходимо для достижения. Только высокий уровень притязаний к себе и своим возможностям дает их развитие. «Ленивые всегда собираются сделать что-нибудь» – это слова французского писателя Вовенарга Люка Де Клапье. А значит, если что-то наметили, то не откладывайте. Делайте и не ищите оправданий для того, чтобы не делать. Пусть звучит банально, но это так.

## Вопросы для самопроверки

Назовите черты, характеризующие лидера.  
Что общего и разного у лидера и менеджера?  
Как стать лидером?

### Контрольный тест

- 1) Что такое «лидерство»?
  - a. Искусство убедить людей сделать то, что они никогда бы иначе не стали делать, и сделать так, чтобы им понравилось
  - b. Эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов
  - c. Это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей
- 2) Что не относится к положительным чертам лидера?
  - a. Энергичность
  - b. Способность концентрироваться на главной цели
  - c. Стремление подавить волю других
  - d. Способность глубоко и быстро анализировать ситуацию
- 3) «Великие лидеры на протяжении всей истории уделяли больше внимания тем, кто следовал за ними, чем себе самому» - это стремление лидера...
  - a. Помочь другим
  - b. Проявить себя в каком-либо деле
  - c. Концентрироваться на главной цели
- 4) Лидеры отлетают от менеджеров тем, что:
  - a. Лидеры управляют подчиненными
  - b. Лидеры ведут за собой приверженцев и последователей.
  - c. Они не отличаются
- 5) На каких властных полномочиях основана работа лидеров в организации?
  - a. Формальных
  - b. Неформальных
- 6) Лидер – это тот, кто...
  - a. Стремится к стабильности
  - b. Ищет изменений
  - c. Влияние его основывается на личной харизме
  - d. Верно все перечисленное
- 7) Менеджер – это то, кто...
  - a. Избегает конфликтов
  - b. Создает правила
  - c. Сам устанавливает, что считать справедливостью
  - d. Признает свои ошибки
- 8) «Всегда отстаивайте свою точку зрения» - это совет:
  - a. Лидерам
  - b. Менеджерам
- 9) Лидерскому мышлению соответствует...
  - a. Реалистическое мышление
  - b. Позитивное мышление
  - c. Аналитическое мышление

- 10) Какую черту лидера характеризует следующее определение: «Благодаря этому качеству вырабатывается и уже оговоренная уверенность в себе, и в то же время сама уверенность вкупе с силой воли, твердостью характера способствуют выработке этой лидерской черты в человеке»?
- a. Ответственность
  - b. Выносливость
  - c. Уверенность

## 5. Управленческое лидерство

### Вводное упражнение «Башня» (Приложение 5).

Что такое управленческое лидерство?

Стиль руководства/лидерства - типичная для руководителя/лидера система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы.

Сразу же нужно отметить, что в традиции социальной психологии исследуется вопрос именно о стиле лидерства, а не руководства. Но в экспериментальных исследованиях эти понятия очень трудно развести, и практически используются единые методики.

Типология К. Левина. Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина (1938). Группа детей-подростков (мальчики 11-12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства/лидерства:

- авторитарный (директивный);
- демократический (коллегиальный);
- попустительский (разрешительный, либеральный).

Каждый из стилей имеет две характеристики - формальную (Ф), в которую входят приемы и способы руководства, и содержательную (С), которая определяет решения, предлагаемые группе.

Рассмотрим характеристики каждого из стилей руководства.

Авторитарный стиль

Ф: деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами; четкий язык, неприветливый тон; похвала и порицания субъективны; эмоции игнорируются; позиция лидера - вне группы. С: дела в группе планируются заранее во всем их объеме; определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны; голос руководителя решающий.

Авторитарный стиль уместен при наличии по крайней мере двух условий: а) того требует производственная ситуация; б) персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства. При всех «издержках» авторитарному стилю присущи и немаловажные достоинства:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;
- в молодых, недавно созданных предприятиях позволяет успешнее и быстрее справиться с трудностями становления и пр.

Некоторые работники относительно легко принимают авторитарный стиль руководства. Бывает, что работник обязан выполнять сложную работу, помогая высокомеханизированным линиям и автоматам. Поэтому он предпочитает, получив приказы, оставаться на своем рабочем месте и точно, в соответствии с инструкциями, исполнять свои обязанности.

В подразделении также бывают работники, воспитанные в семье, имеющей патриархальные, авторитарные традиции. Они тоже без особых трудностей воспринимают авторитарное воздействие на них в коллективе, более того, им сложно приспособиться к демократическому стилю управления, что может привести к отлыниванию от работы.

К недостаткам авторитарного стиля относятся:

- подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- в крупных организациях — бюрократизация аппарата управления;
- невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- высокая степень зависимости работы группы от постоянного прессинга руководителя и пр.

Демократический стиль

Ф: инструкции в форме предложений; товарищеский тон; похвала и порицание с советами; распоряжения и запреты с дискуссиями; позиция лидера - внутри группы. С: мероприятия планируются не заранее, а в группе; за реализацию предложений отвечают все; все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.

Как видно, демократический стиль управления является более комфортным для подчиненных, которые проявляют больше инициативы, в результате чего дело только выигрывает.

Однако демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Он успешно срабатывает при следующих условиях:

- стабильном, устоявшемся коллективе;
- высокой квалификации работников;
- наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже в небольшом количестве);
- неэкстремальных производственных условиях;
- возможности осуществления весомых материальных затрат.

Демократический стиль характеризуется предоставлением подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации. Это коллегиальный стиль, который дает большую свободу деятельности подчиненных под контролем руководителя.

Руководитель-демократ предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: участия, принадлежности, самовыражения. Он предпочитает работать в команде, а не дергать за ниточки власти.

Представление демократа о своих сотрудниках сводится к следующему:

- труд процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным решениям, они будут использовать самоконтроль и самоуправление;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Настоящий демократ избегает навязывать свою волю подчиненным. Он разделяет с ними власть и контролирует результаты деятельности.

Предприятия, где доминирует демократический стиль, характеризуются высокой децентрализацией полномочий. Подчиненные принимают активное участие в подготовке решений, пользуются свободой в выполнении заданий. Созданы необходимые предпосылки для выполнения работы, проводится справедливая оценка их усилий, наблюдается уважительное отношение к подчиненным и к их потребностям.

Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным понадобится помощь, они не стесняясь могут обратиться к руководителю.

В своей деятельности руководитель-демократ опирается на весь коллектив. Он старается научить подчиненных вникать в проблемы подразделения, выдавать им

эффективную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Лично руководитель занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать все остальное. Он не подвержен стереотипам и варьирует свое поведение сообразно изменениям ситуации, структуры коллектива и т.п.

Указания выдаются не в форме предписаний, а в виде предложений с учетом мнений подчиненных. Это объясняется не отсутствием собственного мнения или желанием разделить ответственность, а убежденностью, что в умело организованном процессе обсуждения всегда могут быть найдены лучшие решения.

Такой руководитель хорошо разбирается в достоинствах и недостатках подчиненных. Ориентируется на возможности подчиненного, на его естественное стремление к самовыражению посредством своего интеллектуального и профессионального потенциала. Желаемых результатов он добивается посредством убеждения исполнителей в целесообразности и значимости возлагаемых на него обязанностей.

Руководитель-демократ постоянно и обстоятельно информирует подчиненных о состоянии дел и перспективах развития коллектива. Это позволяет легче мобилизовать подчиненных на реализацию поставленных задач, воспитывать у них чувство подлинных хозяев.

Будучи хорошо информированным об истинном положении дел в руководимом им подразделении и о настроениях своих подчиненных, он во взаимоотношениях всегда тактичен, с пониманием относится к их интересам и запросам. Конфликты он воспринимает как закономерное явление, старается извлечь из них пользу на будущее, вникая в их первопричину и суть. При такой системе общения деятельность руководителя сочетается с его работой по воспитанию подчиненных, между ними укрепляется чувство доверия и уважения.

Демократический стиль поощряет творческую активность подчиненных (во многом посредством делегирования полномочий), способствует созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Люди в полной мере осознают свою значимость и ответственность в решении задач, стоящих перед коллективом.

Дисциплина трансформируется в самодисциплину.

Демократический стиль отнюдь не затрудняет единоначалия, не ослабляет власть руководителя. Скорее наоборот, его авторитет и реальная власть возрастают, поскольку он управляет людьми без грубого нажима, опираясь на их способности и считаясь с их достоинством.

Попустительский стиль

Ф: отсутствие похвалы, порицаний; никакого сотрудничества; позиция лидера - незаметно в стороне от группы. С: дела в группе идут само собой; лидер не дает указаний; работа складывается из отдельных интересов участников группы.

Левин в своих работах рекомендовал именно демократический стиль как наиболее эффективный стиль руководства. Эту позицию разделяли у нас многие специалисты по психологии управления, то есть задачей руководителя считалось "совершенствование индивидуального стиля руководства в сторону его демократизации".

Преимущества:

- стимулирует профессиональный рост и приобретение опыта;
- поддерживает длительное время производительность труда;
- положительно воспринимается опытными работниками;
- максимально стимулирует творческие усилия.

Недостатки:

- не срабатывает, когда подчиненные не имеют желания или не могут работать;



— могут возникнуть проблемы в отношениях с сильными личностями, злоупотребляющими властью.

Этот стиль подходит:

— когда работник способен взять ответственность за реализацию и принятие решения на себя;

— если у работника есть интерес и желание принимать и выполнять решения.

Типология Блейка-Моутон. Типология стилей управления по Левину сейчас рассматривается как несколько устаревшая. Большинство исследователей пользуется типологией Блейка-Моутон (1971), поясняемой на рисунке 6.

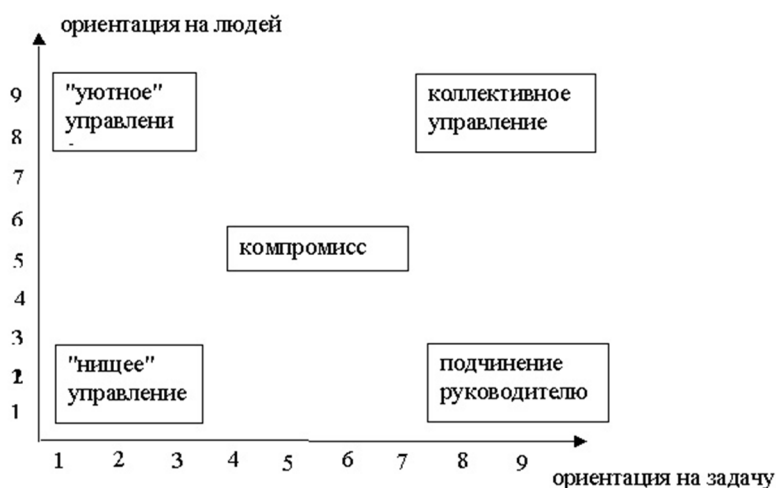


Рис. 6 – Типология Блейка - Моутона

Охарактеризуем стили управления по Блейку-Моутон:

1.1 - руководитель прилагает минимальные усилия, достаточные лишь для того, чтобы сохранить организацию;

1.9 - внимательное отношение к людям, что создает приятную, дружественную атмосферу в организации (атмосферу "загородного клуба");

9.1 - руководитель обеспечивает высокий уровень функционирования организации, при этом пренебрегая интересами людей;

5.5 - баланс между необходимостью выполнять работу и поддерживать моральное состояние людей на удовлетворительном уровне;

9.9 - выполнение работы осуществляется преданными делу людьми, понимающими цели организации, что создает отношения доверия и уважения.

Блейк и Моутон также, как и К. Левин, выделяют самый эффективный, по их мнению, стиль - 9.9 - но признают, что при изменении ситуации (особенно в конфликте) возможна перестройка основного стиля.

Типология Херси-Бланшара. В 70-е гг. 20 в. к изучению организаций стали применять теорию систем и системного подход, в соответствии с которыми организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Это привело к отказу от универсализма и возникновению ситуационной теории управления, в соответствии с которой не существует идеального управления, а его эффективность зависит от адекватности действий руководителя в зависимости от ситуации. Этой теории соответствует типология Херси-Бланшара (рисунок 7).

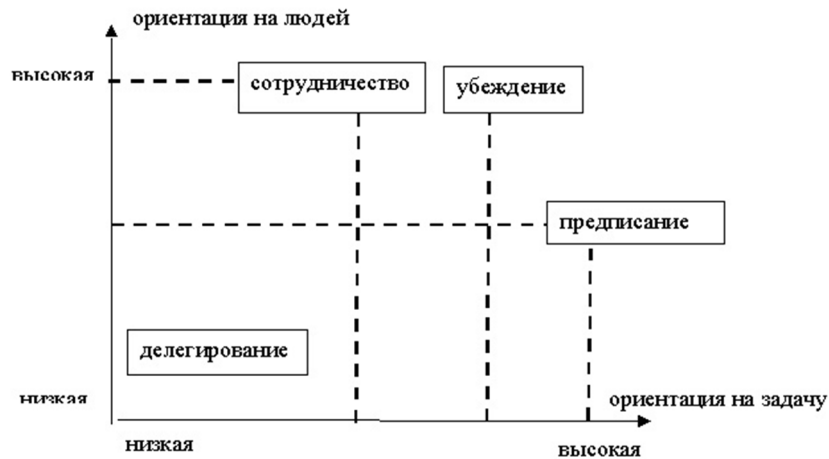


Рис. 7 – Типология Херси - Бланшара

Как интерпретируются оси координат на рисунке 7?

Сильная ориентация на людей означает, что для руководителя важен микроклимат в коллективе (группе), насколько сотрудники заинтересованы заданием, поручают ли они удовольствие от порученной им работы. Слабая ориентация на людей, в свою очередь, не означает, что руководителя вообще не волнуют нужды его подчиненных; она означает, что в данной ситуации (при решении данной задачи) руководитель непосредственно не решает проблемы создания благоприятного микроклимата, его контакты с подчиненными минимальны.

Ориентация на задачу означает степень структурированности задания (руководитель лишь обозначает проблему или четко указывает, что, как и в какие сроки должно быть сделано). Другими словами, слабая ориентация на задачу вовсе не означает, что руководителя не заботит конечный результат.

Дадим характеристики стилей руководства по Херси-Бланшару.

Предписание - руководитель точно ставит задачу перед подчиненным, при этом ему не важно, насколько его взгляды разделяются в коллективе, он не принимает предложения подчиненных и не объясняет им происходящих процессов. Работа персонала строится в соответствии с четко определенными инструкциями, строго контролируется руководителем; поощряется четкое следование инструкциям и четкое выполнение задания.

Убеждение - руководитель рекламирует свою позицию и идеи, посредством убеждения старается превратить своих сотрудников в союзников. Возникающие идеи могут обсуждаться совместно с подчиненными. Идеи группы принимаются, но при этом руководитель сам контролирует и направляет работу.

Сотрудничество - руководитель на равных с подчиненными участвует в формировании задачи. Инициатива в определении тактики и ее реализации принадлежит группе, а задача руководителя - постоянно поддерживать инициативу и заинтересованность подчиненных, наравне с ними участвовать в работе и не слишком контролировать.

Делегирование - руководитель делегирует право принятия решения группе (или подчиненному), однако при необходимости готов оказать помощь. Группа самостоятельно определяет задачи, вырабатывает тактику и выполняет работу. Процесс обсуждения проблем может происходить и без руководителя. Руководитель лишь наблюдает за ходом выполнения работы (не всегда напрямую), но ответственность за конечный результат лежит на нем.

Как мы видим, руководитель/лидер должен владеть разными стилями руководства в зависимости от обстановки. При выборе конкретного стиля руководства нужно учитывать по меньшей мере три фактора:

1. Ситуация (спокойная, стрессовая, неопределенная). В ситуации дефицита времени оправдан авторитарный стиль (крайний пример - военные действия).

2. Задача (насколько четко структурирована). К решению сложных проблем необходимо привлекать экспертов, организовывать дискуссии, и здесь необходим демократический стиль.

3. Группа (ее особенности по полу, возрасту, времени существования). Для сплоченного коллектива, заинтересованного в решении задачи, адекватен демократический стиль; в пределе, в творческих коллективах и при решении творческих задач - либеральный стиль (ситуация типа мозгового штурма и т.д.).

Эффективный руководитель должен иметь в своем арсенале все четыре стиля и использовать их в соответствии с конкретной ситуацией. Однако в реальности у каждого руководителя есть свой доминирующий, вспомогательный и нежелательный для него стиль. Это, в частности, подтверждается на практических занятиях.

**Упражнение «Командный узел» (Приложение 5).**

**Упражнение «Два на два, или Новый Юлий Цезарь» (Приложение 5).**

#### *Вопросы для самопроверки*

Какие типы руководителей вам известны?

В чем их основные различия?

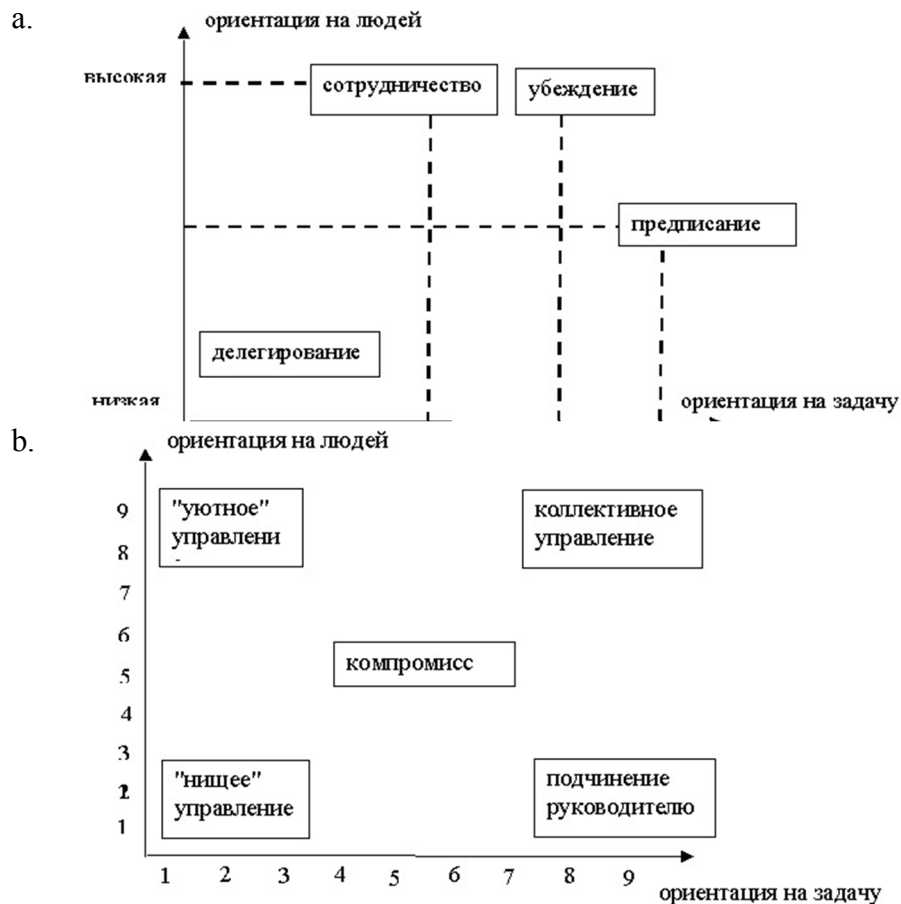
Охарактеризуйте стили управления по Блейку-Моутон.

Назовите принципы эффективного руководителя.

#### *Контрольный тест*

- 1) К какой типологии относится разделение стилей на директивный, коллегиальный и попустительский?
  - a. Типология К.Левина
  - b. Типология Блейка-Моутона
  - c. Типология Херси-Бланшара
- 2) Что не относится к достоинствам авторитарного стиля управления?
  - a. В молодых, недавно созданных предприятиях позволяет успешнее и быстрее справиться с трудностями становления
  - b. Стабильность в устоявшемся коллективе
  - c. Обеспечивает четкость и оперативность управления
- 3) Что не относится к достоинствам разрешительного стиля управления?
  - a. Максимально стимулирует творческие усилия
  - b. Стимулирует профессиональный рост и приобретение опыта
  - c. В молодых, недавно созданных предприятиях позволяет успешнее и быстрее справиться с трудностями становления
- 4) Стиль управления 9.1 управления по Блейку-Моутон характеризует:
  - a. Выполнение работы осуществляется преданными делу людьми, понимающими цели организации, что создает отношения доверия и уважения
  - b. Внимательное отношение к людям, что создает приятную, дружественную атмосферу в организации (атмосферу "загородного клуба")

- с. Руководитель обеспечивает высокий уровень функционирования организации, при этом пренебрегая интересами людей
- 5) Руководитель на равных с подчиненными участвует в формировании задачи. Инициатива в определении тактики и ее реализации принадлежит группе, а задача руководителя - постоянно поддерживать инициативу и заинтересованность подчиненных, наравне с ними участвовать в работе и не слишком контролировать. Эта ситуация характеризует:
- Сотрудничество
  - Убеждение
  - Делегирование
- 6) Какой из графиков характеризует типологию Херси-Бланшара:



- 7) Самым эффективным стилем управления по Левину считается:
- Авторитарный
  - Демократический
  - Попустительский
- 8) Выполнение работы осуществляется преданными делу людьми, понимающими цели организации, что создает отношения доверия и уважения. По типологии Блейку-Моутон это характеризует стиль управления:
- 5.5
  - 9.9
  - 1.1

- 9) Руководитель точно ставит задачу перед подчиненным, при этом ему не важно, насколько его взгляды разделяются в коллективе, он не принимает предложения подчиненных и не объясняет им происходящих процессов. Работа персонала строится в соответствии с четко определенными инструкциями, строго контролируется руководителем; поощряется четкое следование инструкциям и четкое выполнение задания. Эта ситуация характеризует:
- a. Убеждение
  - b. Предписание
  - c. Делегирование
- 10) Что не относится к представлениям демократа о своих сотрудниках?
- a. Если люди приобщены к организационным решениям, они будут использовать самоконтроль и самоуправление
  - b. Труд процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней
  - c. Работа персонала строится в соответствии с четко определенными инструкциями, строго контролируется руководителем; поощряется четкое следование инструкциям и четкое выполнение задания

## **6. Деловое общение**

### **Упражнение «Разговор по телефону» (Приложение 6).**

#### **1. Принципы эффективной коммуникации**

Неплохие, на наш взгляд, принципы эффективной коммуникации, описаны в книге missyinchains «Effective Communications: The Basis for a Successful Relationship»

#### **Двусторонняя коммуникация**

Эффективная коммуникация - это улица с двусторонним движением, иными словами, вы в одном лице являетесь и коммуникатором, и реципиентом коммуникации. Человек, получающий сообщение, всегда должен вербально ли, письменно, жестом или как-то ещё подтвердить, что он принял и понял информацию. При отсутствии этого компонента коммуникацию нельзя считать эффективной. Обязанность поддерживать эффективность коммуникации лежит на обоих её участниках. Оправдания в стиле "я не услышал", "я не понял" неприемлемы - это просто попытка снять с себя ответственность за провал в общении.

#### **Слушать и слышать**

Слушать - мало. Чтобы понимать, осознавать сказанное, нужно слышать. Как часто нам говорят, что слушают нас, в то время как мы знаем, что нас не слышат. Это легко проверить, попросив слушателя повторить только что сказанное, а ещё лучше - пересказать своими словами.

#### **Краткость и чёткость**

Это значит, что не следует прятать смысл сообщения за несущественной информацией. Чем больше вы добавляете повторов, разъяснений, чем сильнее углубляетесь в детали, тем менее эффективной будет ваша коммуникация, потому что слушателю тяжело следить за вашей мыслью и, следовательно, понимать вас.

#### **Быть открытым и честным**

Это фактор тесно связан с доверием и уважением в отношениях. Пытаясь что-то скрыть или солгать окружающим, человек рискует потерять доверие и уважение. Не стоит также откладывать на потом обсуждение важных вопросов или пытаться избежать такого обсуждения. Конечно, бывают ситуации, когда в силу внешних обстоятельств немедленный разговор невозможен.

#### **Доверие и уважение**

Доверие: твердая уверенность в честности, порядочности, надёжности, справедливости и т.д. другого человека. Уважение: высокая оценка, признание. Доверие и уважение - важнейшие характеристики любых отношений. Поначалу некоторый минимальный их уровень может существовать как бы автоматически, по умолчанию. Но по большей части уважение и доверие нужно зарабатывать, завоевывать, и процесс этот долг.

Доверие и уважение, которым причинён ущерб, в том числе и неэффективной коммуникацией, очень трудно восстановить, что бы человек потом ни говорили или делал.

#### **Объективность**

Быть объективным в коммуникациях подчас очень трудно. Под объективностью подразумевается умение взглянуть на вещи с точки зрения другого человека. Объективному подходу могут препятствовать многие факторы: эмоции, представления о жизни, собственные склонности и парадигмы человека, умение слушать и слышать и др. Чем лучше человек может увидеть ту или иную ситуацию глазами другого человека, тем лучше, тем объективнее будут его коммуникации.

#### **Эмоции**

Эмоции могут заблокировать объективность, логику, чувство реальности. Слепленные эмоциями, люди рискуют сказать то, чего совсем не имели в виду, или преувеличить значимость событий. Исправить сказанное под воздействием гнева, страха и тому подобных чувств сложно, порой невозможно.

Имея дело с человеком, обуреваемым чувствами, следует помнить, что информация, которую он сообщает, перекошена, искажена. Но ошибкой было бы полностью списывать со счетов то, что он говорит.

### **Предположения и ощущения**

Совершать какие-либо поступки без полного знания ситуации, мотивов, намерений, убеждений, нужд, чувств другого человека - накликать беду.

### **О переходе на личности**

Легче всего убить эффективную коммуникацию, нападая на самооценку, репутацию, личные качества партнёра. Не всегда просто понять, носило ли то или иное замечание, обращенное к вам, личный характер. До тех пор, пока вы абсолютно в этом не убеждены - не реагируйте. Участвуя в дискуссиях, избегайте формулировок, которые могут поставить под сомнение компетентность собеседника. Утверждая что-либо, сопроводите фразу такими вводными словами, как "по-моему", "я слышал", "я пришел к заключению" и т.д., и, соответственно, не унижайте мнение собеседника оценками в духе "полная чепуха" или "всё совсем не так". Другой хороший способ ведения разговора без перехода на личности - формулировать свои утверждения в виде вопросов: "объясните, пожалуйста, в чём причина для ...", "что вы думаете о ...", "не случилось ли вам читать / видеть ...", "каково ваше мнение" и т.д. При этом имейте в виду, что иногда собеседник может обидеться именно на череду вопросов, если она покажется ему похожей на допрос, и тогда риторике нужно будет строить по-другому.

### **Терпение и толерантность**

Терпимость к потребностям, желаниям, убеждениям, мнениям другого человека - ещё один ключ к эффективной коммуникации. Вы можете с ними не соглашаться, но вы должны признать их право на существование и их важность для него в данный момент времени. Создание недружелюбной по отношению к ним среды не принесет пользы, но может быть причинить боль или вызвать душевные страдания. Терпение и толерантность предполагают также, что не нужно делать из мухи слона и раздувать важность чего-либо, на самом деле несущественного. Отделяйте то, ради чего стоит "выяснять отношения", от мелочи, которую правильнее не заметить. Слишком концентрируясь на мелочах, вы можете упустить главное, не увидеть леса за деревьями.

### **Простить и забыть**

Люди порой «в узел завязаться» готовы из-за чего-то совсем мелкого и неважного. Переживания, волнения, нервное расстройство связаны с затратами энергии, которую можно было бы направить на что-нибудь позитивное, а не на бесполезное и многократное пережёвывание создавшейся неприятной ситуации. Если вы ошиблись - принесите извинения, если ваш партнёр говорит, что был не прав, и просит прощения, - простите и двигайтесь дальше. Увы, слишком часто чувство обиды искажает реальный предмет конфликта, раздувает его важность, и мелкий сбой в отношениях вдруг становится очень серьёзным. Мечь, конечно, сладка, но разве сиюминутная победа стоит поражения в существенном? Даже когда какие-то проблемы столь глубоки, что полностью их изжить не удастся, вы всегда выбираете между минимальным и максимальным ущербом. То, как человек будет управлять ситуацией, определяет, как она разрешится.

### **Искусство вести переговоры**

Это квинтэссенция искусства эффективной коммуникации. Задача переговоров - найти решение, при котором в выигрыше остаются все стороны. Отправляясь на переговоры с настроением не уступить ни пяди, человек обрекает себя на полный провал. Ключ успешных переговоров - в готовности идти на компромисс, отдать одно, получая взамен другое.

Составьте список обсуждаемых вопросов, разделив их на те, по которым вы придерживаетесь твердой позиции, те, где вы готовы уступить и те, решение по которым для вас не важно. Таким образом вы уясните, где вы не готовы ни к каким компромиссам,

где вы согласны на компромисс и что вы можете полностью отдать на усмотрение партнёра. Но важно оставаться открытым и объективным: кто знает, может быть, собеседник выдвинет аргументы, которые заставят заново обдумать и скорректировать свой список приоритетов.

Всякому приятно, когда верх берёт именно его точка зрения, это такое чувство собственности в отношении идей и решений. Но важнее, чтобы решение было приемлемо для всех.

## **Упражнение «Восточный базар» (Приложение 6).**

### **Барьеры общения**

В структуре любого общения, как мы уже говорили, существуют коммуникационные барьеры. Это помехи и препятствия, которые искажают исходный смысл сообщения, мешают конструктивному и грамотному диалогу. Мы выделили два основных вида барьера - объективные и субъективные. Физический шум, плохая телефонная связь, медленный интернет при online-конференции - все это относится к независимым от субъектов общения объективным барьерам. Субъективные барьеры разнообразнее, на них остановимся более подробно. Можно выделить несколько видов субъективных барьеров:

1. Семантические барьеры - неправильное или неоднозначное толкование смысла слов, смысловых оттенков вербальных средств. Особенно часто это относится к сложной терминологии, жаргонным выражениям, заимствованным словам, профессиональной лексике. Говорите на одном языке.

2. Барьеры восприятия - неоднозначное понимание или интерпретация информации в результате первого впечатления, стереотипов, определенных внутренних установок, конфликтной ситуации, личного неприятия темы или собеседника и т.д. У собеседника может сложиться неправильное первое впечатление, сказаться неприятный предыдущий опыт общения (он называется коммуникативное поле общения); на передний план могут выйти предубеждения в отношении себя и других, а также комплексы, стереотипы, другие установки - все это сказывается на восприятии информации, эффекте и обратной связи.

3. Барьеры незнания - часто собеседники, услышав незнакомое им слово или понятие, стесняются переспросить или признаться в собственной некомпетентности, поэтому умалчивают. При этом, как не сложно догадаться, понимание общего смысла сообщения теряется или сильно искажается.

4. Барьеры интереса - мы охотно говорим о том, что нам интересно. Если тема дискуссии далека от нашего круга интересов, уровень восприятия информации значительно снижается.

#### **5. Стиль общения и манера разговора**

— Разговор на повышенных тонах, эмоциональный барьер.

Большая часть информации, произнесенная таким тоном, просто теряется. Собеседник воспринимает только негативный эмоциональный настрой и реагирует также. Поэтому, даже если вы раздражены, постарайтесь говорить максимально спокойно.

— Утверждение вместо обсуждения.

«Есть два мнения – одно мое, другое ошибочное», - не лучшая установка, если хотите быть поняты. Слушайте собеседника, пытайтесь найти точки соприкосновения, общее в ваших суждениях, и опирайтесь на это. Если человек один раз в разговоре сказал «да», убедить его будет легче.

— Приказы и советы.

Когда у вас просят совета, дайте его, если считаете нужным. Однако это единственный случай, когда стоит советовать, в большинстве же случаев советов и приказов стоит избегать. Они звучат как утверждение своего превосходства над



собеседником и невольно вызывают ответную негативную реакцию: «Кто-то ты такой, чтобы мне приказывать/советовать? Какое твое дело?»

— Превозношение своих заслуг.

Не сомневаюсь, что вы хорошо разбираетесь в вопросе и много сделали в области обсуждения. Но совершенно необязательно сообщать собеседнику об этом. Он сам сможет сделать выводы о вашей компетенции в процессе общения. Если вы так хороши, попытайтесь донести информацию до собеседника так, чтобы именно ему это было понятно и интересно, учитывая его знания и точку зрения.

— Ирония, язвительность.

Юмор хорош только тогда, когда шутки доставляют удовольствие обоим партнерам.

Барьеры общения – отражение наших внутренних проблем. Поэтому для эффективного общения нужно не только знать, как преодолеть барьер, но и понять причину его возникновения, чтобы ситуация не повторялась. Если говорить про бизнес-коммуникацию или организационную коммуникацию, то тут можно выделить следующие виды барьеров:

1. Барьеры посредника. Несовершенство технических средств - плохой интернет, отсутствие корпоративной почты, нехватка курьерских служб, плохая телекоммуникационная связь и т.д. Эффективной можно назвать ту коммуникацию, при которой влияние барьеров снижено по минимуму. Возникает резонный вопрос: как избежать коммуникационных барьеров? Можно дать несколько советов:

- устранить все объективные барьеры или перенести коммуникационную ситуацию в более удобный и благоприятный контекст;
- использовать максимально понятную собеседнику лексику во избежание семантических ошибок. Не стоит использовать сложную или профессиональную терминологию, если вы не уверены, что собеседник вас поймет (но даже при этом их пояснять);
- вначале заинтересовать собеседника в теме обсуждения;
- формулировать сообщение максимально четко и ясно (об этом подробнее в следующем посте про кодирование-декодирование);
- прежде чем переходить к самому сообщению, убедитесь, что у собеседника нет барьеров восприятия. Если вы заметили, например, влияния стереотипов или каких-либо установок, необходимо проявить ассертивность и эмпатию, улучшить эмоциональный фон общения;
- регулярно давайте обратную связь собеседнику.

## 1. Причины непонимания.

Каковы же причины, по которым наше понимание оказывается неточным?

Первая причина непонимания — многозначность большинства слов. Если мы хотим передать собеседнику какую-то мысль, мы не найдем другого пути, кроме как закодировать эту мысль в какую-то знаковую систему. Например, мы можем использовать язык математических формул или язык знаков, регулирующих дорожное движение. Но, скорее всего, мы будем применять для передачи своей мысли слова естественного звукового языка. Одна из особенностей этой знаковой системы состоит в том, что каждое слово имеет не одно, а множество значений. В высказывании: «Он раздражает меня тем, что все время свистит» слово «свист» может обозначать специфический высокочастотный звук, но может употребляться и в смысле «обманывает». Восклицание: «Какая органика!» в устах режиссера означает похвалу игры актера, а в устах психолога — комплекс симптомов, указывающих на наличие органического поражения головного мозга. Поэтому иногда бывает трудно установить, что именно имел в виду тот, кто использует это слово, не зная его конкретного значения для самого говорящего. Причина кроется в том, что

конкретное значение слова возникает в голове говорящего, но не содержится в самом этом слове.

Кроме того, значение слова может меняться в зависимости от контекста, в котором оно произносится: «Мне не по себе», например, может означать и расстройство желудка, и душевный дискомфорт, в зависимости от того, о чем шла речь до этого.

Если для уточнения значения употребляемых слов мы применим техники рефлексивного слушания, например, спросим его: «Что конкретно вы имеете в виду, говоря это?», вероятнее всего, говорящий попытается выразить свою мысль другими, более понятными нам словами.

Вторая причина неточного понимания — в том, что говорящий намеренно вносит искажение в исходный смысл сообщения. Когда мы сообщаем друг другу наши идеи, установки, чувства, оценки, то, чтобы кого-нибудь не обидеть или не предстать в глазах собеседника в «дурном свете», мы тщательно подбираем слова. Иногда мы что-то преувеличиваем или преуменьшаем, часто используем многозначные выражения. Не меньше ухищрений предпринимается людьми, которые пытаются завоевать сочувствие и симпатию слушателя, рассказывая ему про недопустимое поведение какого-то нехорошего человека. Например, высказывание: «Мой сосед — дебил», скорее всего, не обозначает клинический диагноз, а говорит о том, что наш собеседник злится на своего соседа.

Для выявления заложенного в непонятном сообщении смысла слушающий также может использовать обратную связь.

Третий источник затруднений — трудность открытого самовыражения.

Это означает, что из-за принятых условностей и потребности в одобрении люди часто начинают свое изложение с небольшого вступления, из которого еще не видно их намерений. Желая поговорить о чем-то важном, человек может начать «издалека», с какой-либо проблемы, которая на самом деле не является его главной заботой. Он как бы пробует воду, прежде чем погружаться в темы с большим эмоциональным зарядом. Чем меньше у него уверенности в себе, тем больше он ходит вокруг да около, прежде чем перейти к главному.

Только по мере того как он начинает чувствовать себя в безопасности и видит, что его понимают, он раскрывает свои более глубокие переживания.

Поэтому демонстрация того, что вы его понимаете, поможет ему скорее перейти к главному.

И наконец, четвертый источник затруднений состоит в субъективных смыслах слушающего. У каждого человека за время жизни накапливается огромное количество уникальных ассоциаций, связанных с различными словами. Некоторые слова у нас вызывают негативные воспоминания, задевают за больное, в то время как говорящий не вкладывал в них негативного смысла. Например, человек, содержащий дома любимую собаку, по-другому отнесется к высказыванию «Он ведет себя, как собака», нежели человек, недавно искусанный бродячей собакой. Проверая, правильно ли мы поняли смысл услышанного,

Мы можем преодолеть негативное влияние наших личных ассоциаций на точность восприятия. Все это указывает на необходимость уметь слушать рефлексивно, то есть расшифровывать смысл сообщений, выяснить их реальное значение. Необходимо заметить, что рефлексивное слушание полезно не только потому, что оно позволяет нам более точно понять собеседника. Проверая правильность понимания, мы одновременно даем говорящему знать, что для нас важно то, что он сообщает. Тем самым мы более активно поощряем его к тому, чтобы он продолжал свой рассказ. Рефлексивно слушающий собеседник уверяет говорящего, что все произнесенное он понял верно. Он как бы сообщает говорящему: «Я принимаю вас, я хочу понять ваш опыт, ваши чувства и особенно ваши потребности».

Наверное, не будет преувеличением сказать, что любому человеку приятно, когда его понимают. Мы безотчетно испытываем симпатию к тем, кто не осуждает нас, а, напротив, относится к нам с пониманием. Поэтому, используя рефлексивное слушание, мы можем оказывать определенное влияние на отношения, которые складываются у нас с собеседником. Психологи, психотерапевты и представители других помогающих профессий часто применяют приемы рефлексивного слушания, чтобы помочь собеседникам выразить свои чувства и проблемы. Широкое применение практика рефлексивного слушания находит в менеджменте: руководители всех уровней в любом виде деятельности убеждаются в необходимости применения рефлексивного слушания не только для обеспечения точности понимания собеседника, но и для создания благоприятных отношений.

Как ни печально, чаще всего коммуникация не становится эффективной, появляются разногласия и непонимания не из-за искажения и интерпретации информации, а из-за банального нежелания внимательно слушать человека, понять его, проникнуться его идеей, мыслями, чувствами...

### 3. Умение задавать правильно вопросы.

Прежде всего, все вопросы можно условно разделить на закрытые и открытые.

Закрытые вопросы предполагают простой односложный ответ («да», «нет», «угу», «пятнадцать», «не хочу» и т. д.) или выбор из предложенных вариантов ответов.

Довольно часто молчаливо предполагается, что ответы могут быть «правильные» и «неправильные», а правильность ответа определяет спрашивающий. Например: «Вы полностью уверены в том, что ваши рассуждения верны?» или «Когда в последний раз вы пытались устроиться на работу?»

Закрытые вопросы часто содержат слова «есть», «является», «не так ли?». Например: «Если наши рассуждения верны, то этот вариант является для вас наилучшим выходом, не так ли?»

Использование в разговоре вопросов такого рода может вызвать у собеседника ощущение давления, проверки, экзамена и не способствует налаживанию доверительных отношений.

К вопросам, требующим однозначного ответа, относят и так называемые прямые вопросы: «Сколько?» и «Что именно?» Например, такие вопросы, как: «Сколько раз за последнюю неделю вы выходили из себя?» или: «Вы предпочитаете впредь встречаться со мной утром или во второй половине дня?», предусматривают краткие, лаконичные ответы со стороны партнера, что часто приводит к снижению речевой активности собеседника.

Такие вопросы обычно используют при составлении анкет или схем для стандартизованного интервью, поскольку там стоит задача сосчитать количество ответов, относящихся к той или иной категории. При налаживании взаимопонимания закрытыми вопросами лучше не злоупотреблять. Необходимо отметить, что закрытые вопросы — это наводящие вопросы. Задающий их человек практически управляет темой разговора, находится в директивной позиции.

Если вы задаете прямой и четкий вопрос, подумайте, не прервали ли вы течение разговора, и, если это случилось, постарайтесь его восстановить. Можно напомнить собеседнику, о чем он говорил до того, как вы задали вопрос. Или просто сказать: «Пожалуйста, продолжайте». Не задавайте подряд много прямых вопросов. А если все-таки это происходит, старайтесь как можно быстрее вернуть инициативу собеседнику.

Открытые вопросы не предлагают готовых вариантов ответов.

Предполагается, что ответ на такой вопрос может быть для нас неожиданностью, но при этом мы не сочтем его неправильным. Если стоит задача как можно точнее понять партнера, вопросы должны быть открытыми. В ответ на открытые вопросы вам предоставят вам поразительно много информации, которую вы систематизируете позднее. В большинстве случаев в процессе помогающего разговора техник рефлексивного слушания вполне достаточно, чтобы наладить взаимопонимание.

Однако в ряде случаев, чтобы развить уже затронутую тему, могут быть полезными и вопросы.

Теория трансформационных грамматик утверждает, что мы строим высказывания, используя три основных трансформационных процесса: игнорирование, обобщение и искажение. Суть *игнорирования* в том, что коммуникатор строит свой рассказ, упуская из повествования важные для понимания обстоятельств детали. *Обобщение* предполагает, что говорящий делает необоснованные преувеличения. *Искажение* заключается в том, что говорящий делает некоторые выводы на основе своего ограниченного опыта, придумывает какие-то истории для объяснения событий и при этом глубоко уверен в том, что излагает факты.

Мы можем сделать рассказ более ясным, если будем подвергать сомнению искажения, ограничивать необоснованные преувеличения и восстанавливать игнорируемый им материал. Одно из средств для этого — проясняющие вопросы.

Расширяющий вопрос (просьба расширить ответ): «Хотите рассказать об этом поподробнее?» «Может быть, вы что-нибудь добавите к своему рассказу?» «...И что случилось потом?»

### **1 Восстановление игнорированного материала**

Если мы сталкиваемся с тем, что собеседник игнорирует в речи часть своего опыта, то с помощью подходящих вопросов мы можем добиться более точного и полного его описания. Игнорирование может касаться различных аспектов сообщения.

Исключения: собеседник опускает важный элемент предложения, и мы его пытаемся восстановить.

— Я не понимаю.

— Что именно вы не понимаете?

— Я боюсь.

— Чего или кого вы боитесь?

— Он — самый лучший.

— Самый лучший в чем? Среди кого?

— Я не могу верить людям... (пропущено «потому, что»).

— Что мешает верить?

*Отсутствие указаний на то, к чему относится сказанное: нет указаний на конкретное лицо или вещь, к которой относится высказывание, и мы это уточняем.*

— Меня никто не любит.

— Кто именно вас не любит?

— Это трудно.

— Для кого именно это трудно?

*Неспецифизированные глаголы: используются глаголы с неконкретным значением. Если глаголы не ясны настолько, чтобы зрительно представить происходящее, требуется дополнительное описание.*

— N отвергает меня.

— В чем проявляется то, что он вас отвергает?

— Преподаватели меня игнорируют.

— По каким признакам вы узнаете, что они вас игнорируют?

— Мои родные выводят меня из себя.

— Что конкретно они делают, когда вы выходите из себя?

*Номинализация: непрекращающийся процесс здесь превращается в событие, или ему дается имя, в результате чего глагол становится существительным.*

Игнорируется тот факт, что процесс можно изменить, в то время как вещи остаются постоянными.

— Мне трудно побороть смущение.

— Когда вы смущаетесь?

— Меня раздражает его непонятливость.

— Ему трудно понимать ваши слова?

— Я принял решение.

— Что мешает его изменить? Что случится, если измените?

## **2 Искажения**

Если у нас складывается впечатление, что собеседник принимает за факты результаты своих умозаключений или догадок и именно эти догадки порождают его страдания, мы можем своими вопросами побудить его более критично отнестись к своим утверждениям. Причина и следствие: собеседник видит причинно-следственные отношения там, где они реально отсутствуют. Происходит подмена понятий по принципу: «После этого, значит — поэтому!» Иногда нам бывает удобно воспринимать свои действия вынужденными, чтобы не нести за них ответственность и не испытывать чувства вины. В таких случаях мы можем убедить себя, что причина нашего поступка кроется в поведении других людей. Если мы замечаем в речи собеседника такого рода выводы, мы можем подвергнуть сомнению надуманную причинно-следственную связь.

— Ты нарушаешь мои планы.

— Каким образом я нарушаю твои планы?

Конкретизирующий вопрос: «Вы говорили, что с недавнего времени вам трудно заснуть. У вас что-то произошло?»

Конфронтационный вопрос: «Я не уверен, что понял вас правильно... Вы говорили, что не хотели идти в гости, а теперь говорите, что обиделись, когда вас не пригласили. Нет ли здесь противоречия?»

4. Очень часто при общении мы почему-то слышим то, что хотим услышать, а не то, что на самом деле нам говорят. Это относится и к вам, и к собеседнику. Поэтому существует правило троекратного повторения, использующееся при передаче ключевой информации:

Сначала скажите собеседнику, что именно вы собираетесь сказать.

Потом скажите ему то, что вы собирались ему сказать.

Потом скажите ему, что именно вы ему сказали.

Помните, что даже это не даёт гарантий, что до собеседника дойдет смысл сказанного.

### **Упражнение на барьеры общения (Приложение 6).**

#### **Аргументация. Уровни в разговоре.**

Убеждающее воздействие на партнеров по деловому общению достигается с помощью аргументации. Аргументация — это логико-коммуникативный процесс, направленный на обоснование позиции одного человека с целью последующего ее понимания и принятия другим человеком.

Аргументирование — наиболее трудная фаза деловой беседы. Оно требует профессиональных знаний и общей эрудиции, концентрации внимания, выдержки, решительности и корректности. При этом мы во многом зависим от собеседника. Ведь именно ему в конце концов решать, принимает он наши аргументы или нет.

В структуру аргументации входят тезис, аргументы и демонстрация.

Тезис — это формулировка вашей позиции (вашего мнения, вашего предложения другой стороне и т. д.).

Аргументы — это доводы, положения, доказательства, которые вы приводите, чтобы обосновать свою точку зрения. Аргументы отвечают на вопрос, почему мы должны верить во что-то или делать что-то.

Демонстрация — это связь тезиса и аргумента (т. е. процесс доказывания, убеждения).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Для достижения успеха в деловой беседе необходимо придерживаться некоторых важнейших правил:

- следует оперировать простыми, ясными, точными и убедительными терминами;
- говорите правду; если вы не уверены, что информация правдива, не используйте ее, пока не проверите;
- темп и способы аргументирования следует выбирать с учетом особенностей характера и привычек собеседника;
- аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику. Воздерживайтесь от личных нападок на тех, кто не согласен с вами;
- следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного, однако речь должна быть образной, а доводы — наглядными; если вы приводите негативную информацию, обязательно называйте источник, из которого вы берете свои сведения и аргументы.

Если вы хорошо знакомы со своим предметом, то у вас, скорее всего, уже есть в распоряжении какие-то аргументы. Однако в большинстве случаев, если вы собираетесь убедить своих партнеров вам будет полезно заблаговременно запастись убедительными доводами. Для этого можно, например, составить их список, взвесить и выбрать самые сильные.

Но как правильно оценить, какие из аргументов сильные, а какие надо отбросить? Существует несколько критериев оценки аргументов:

1. Хорошие аргументы должны основываться на фактах. Поэтому из списка своих доводов сразу можно исключить те, которые вы не можете подкрепить фактическими данными.

2. Ваши аргументы должны иметь самое прямое отношение к делу. Если это не так, отбросьте их.

3. Ваши аргументы должны быть актуальны для оппонентов, поэтому необходимо заранее выяснить, насколько они могут быть интересны и своевременны для них.

В современной научной и учебной литературе освещается ряд риторических методов аргументирования. Рассмотрим наиболее значимые для ситуаций делового межличностного общения.

1. Фундаментальный метод. Суть его — в прямом обращении к собеседнику, которого вы знакомите с фактами, являющимися основой ваших доказательств.

Существенную роль здесь играют цифровые примеры и статистические данные. Они — прекрасный фон для подтверждения ваших тезисов. Ведь, в отличие от сведений, изложенных словами — часто спорных! — цифры выглядят более убедительно: этот источник, как правило, более объективен и поэтому привлекателен.

Используя статистические данные, необходимо знать меру: нагромождение цифр утомляет слушателей, и аргументы не производят на них необходимого впечатления. Заметим также, что небрежно обработанные статистические материалы могут ввести слушателей в заблуждение, а порою даже обмануть.

Например, ректор института приводит статистические данные о студентах первого курса. Из них следует, что в течение года 50% студенток вышли замуж. Такая цифра

впечатляет, но затем выясняется, что на курсе было лишь две студентки, и одна из них вышла замуж.

Для того чтобы статистические данные были иллюстративными, они должны охватывать большое количество людей, событий, явлений и т. п.

2. Метод противоречия. По своей сущности он является оборонительным. Основан на выявлении противоречий в рассуждениях, а также аргументации собеседника и заострении внимания на них.

Пример. И.С. Тургенев описал спор между Рудиным и Пигасовым о том, существуют или не существуют убеждения:

«— Прекрасно! — промолвил Рудин. — Стало быть, по-вашему, убеждений нет?

— Нет и не существует.

— Это ваше убеждение?

— Да.

— Как же вы говорите что их нет. Вот вам уже одно, на первый случай. — Все в комнате улыбнулись и переглянулись».

3. Метод сравнения. Очень эффективен и имеет исключительное значение (особенно когда сравнения подобраны удачно).

Придает речи инициатора общения исключительную яркость и большую силу внушения. В известной мере фактически представляет собой особую форму метода «извлечение выводов». Это еще один способ сделать утверждение более «зримым» и весомым. Тем более если вы научились использовать аналогии, сравнения с предметами и явлениями, хорошо известными слушателям.

Пример: «Жизнь в Африке можно сравнить лишь с пребыванием в печи, где к тому же забыли выключить свет».

4. Метод «да,.. но...». Его лучше всего использовать, когда собеседник относится к теме разговора с некоторым предубеждением. Поскольку любой процесс, явление или предмет имеют в своем проявлении как положительные, так и отрицательные моменты, метод «да,.. но...» позволяет рассмотреть и другие варианты решения вопроса.

Пример: «Я тоже представляю себе все то, что вы перечислили как преимущества. Но вы забыли упомянуть и о ряде недостатков...». И начинаете последовательно дополнять предложенную собеседником одностороннюю картину с новой точки зрения.

5. Метод «кусков». Применяется часто — особенно сейчас, когда в нашу жизнь вместо монологов активно внедряются диалог, беседа, дискуссия. Суть метода — в расчленении монолога вашего собеседника на ясно различимые части: «это точно», «это сомнительно», «здесь существуют самые различные точки зрения», «это явно ошибочно».

Фактически метод базируется на известном тезисе: поскольку в любом положении, а тем более выводе, всегда можно найти что-то недостоверное, ошибочное или же преувеличенное, то уверенное «наступление» дает возможность в известной степени «разгрузить» ситуации, в том числе и самые сложные.

Пример: «То, что вы сообщили о модели работы современного складского хозяйства, теоретически совершенно верно, но в практике встречаются подчас весьма значительные отступления от предложенной модели: длительные задержки со стороны поставщиков, трудности в получении сырья, медлительность администрации...».

6. Метод «бумеранга». Дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное воздействие на аудиторию, особенно если его применить с изрядной долей остроумия.

Пример: В.В. Маяковский выступает перед жителями одного из районов Москвы по вопросу решения интернациональных проблем в Стране Советов. Вдруг кто-то из зала спрашивает: «Маяковский, Вы какой национальности? Вы родились в Багдади, значит, Вы грузин, да?». Маяковский видит, что перед ним пожилой рабочий, искренне желающий разобраться в проблеме и столь же искренне задающий вопрос. Поэтому отвечает по-

доброму: «Да, среди грузин — я грузин, среди русских — я русский, среди американцев — я был бы американцем, среди немцев — я немец».

В это время два молодых человека, сидящих в первом ряду, ехидно кричат: «А среди дураков?». Маяковский спокойно отвечает: «А среди дураков я в первый раз!».

7. Метод игнорирования. Как правило, наиболее часто используется в беседах, диспутах, спорах. Его суть: факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут вами, но зато его ценность и значение можно с успехом игнорировать. Вам кажется, что собеседник придает значение чему-то, что, по вашему мнению, не столь важно. Вы констатируете это и анализируете.

8. Метод выведения. Основывается на постепенном субъективном изменении существа дела.

Пример: «Богатство не имеет границ, когда в больших размерах идет за границу»; «Мелкая сошка лучше всех знает, кому достанется прибыль. Но кто будет слушать мелкую сошку?».

9. Метод видимой поддержки. Он требует особо тщательной подготовки. Пользоваться им наиболее целесообразно тогда, когда вы выступаете в качестве оппонента (например, в дискуссии). В чем он заключается? Скажем, собеседник изложил свои аргументы, факты, доказательства по проблеме дискуссии, а теперь слово предоставляется вам. Но в начале своей речи вы ему вообще не противоречите и не возражаете. Более того — к удивлению присутствующих, приходите на помощь, приводя новые положения в его пользу. Но все это только для видимости! А затем следует контрудар. Примерная схема: «Однако... вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты... (перечисляете их), и это далеко не все, так как...». Теперь наступает черед ваших контраргументов, фактов и доказательств.

### **Манипуляторы**

Манипулятивный метаязык отражает намерение собеседника подтолкнуть вас к той мысли или тому действию, которых он от вас и добивается. «Вы так не думаете?», «Чувствуете?», «Не так ли?» — все эти вопросы подразумевают однозначно положительный ответ, что позволяет спрашивающему манипулировать собеседником. Фразы «Вы можете быть уверены» или «Вне всяких сомнений» направлены на ту же реакцию — то есть собеседнику дают понять, что он достаточно умен, чтобы быть уверенным, или намекают, что он и так уже все знает. За красивыми словами «От всего сердца» наверняка скрываются самые нежелательные для вас намерения. Их часто используют для смягчения чувства огорчения от потери денег, когда вас буквально изнасиловал человек, собирающий пожертвования в благотворительный фонд. «Должен» переводится как «по моему мнению» и является одним из самых распространенных манипуляторов в современном английском языке. «Вне всякого сомнения, вы сознаете, что должны поступить правильно», наверняка означает «Сделай так, как я хочу!» ятивный метаязык отражает намерение собеседника подтолкнуть вас к той мысли или тому действию, которых он от вас и добивается. «Вы так не думаете?», «Чувствуете?», «Не так ли?» — все эти вопросы подразумевают однозначно положительный ответ, что позволяет спрашивающему манипулировать собеседником. Фразы «Вы можете быть уверены» или «Вне всяких сомнений» направлены на ту же реакцию — то есть собеседнику дают понять, что он достаточно умен, чтобы быть уверенным, или намекают, что он и так уже все знает. За красивыми словами «От всего сердца» наверняка скрываются самые нежелательные для вас намерения. Их часто используют для смягчения чувства огорчения от потери денег, когда вас буквально изнасиловал человек, собирающий пожертвования в благотворительный фонд. «Должен» переводится как «по моему мнению» и является одним из самых распространенных манипуляторов в современном английском языке. «Вне всякого сомнения, вы сознаете, что должны поступить правильно», наверняка означает «Сделай так, как я хочу!»



Манипуляторы сплетников. Две излюбленные фразы записных сплетников — «Не поймите меня неправильно», что на самом деле означает «Вам не понравится, что я скажу, но мне все равно», и «Дело не в деньгах, дело в принципе», подразумевающая «Дело только в деньгах». (После такой фразы советуем вам проверить свой бумажник до того, как собеседник уйдет.)

#### **Логические уловки.**

1) Доказательство в споре через аксиому, точнее, через выражение (утверждение), которому приписывают аксиоматичность. Это рассчитано на некритичное восприятие многочисленных банальностей из-за их очевидности, что снимает необходимость дополнительно обосновывать предлагаемое мнение.

Нередко в споре одна из сторон пытается создать иллюзию объективности и беспристрастности. При этом могут употребляться выражения, направленные на поддержание у оппонента этого впечатления: «В то же время критики этой позиции считают...» или «Многие наши эксперты, отвергая эти упреки, отмечают, что...».

Поэтому в подобной ситуации следует добиваться действительно открытого и равноценного, насколько это возможно, представления различных точек зрения на обсуждаемый предмет, стремиться к настоящей альтернативности и объективности.

2) Частным вариантом этого приема является аргументация догмой, особенно идеологической, предполагающая стереотипность мышления, отстаивание своей позиции через незыблемость неких «принципов», отвергаемых реальностью и здравым смыслом. Нередко этот вид уловки проявляется в аргументации по правилу прецедента, когда человек обосновывает свою позицию тем, что «так положено», «так принято», «так необходимо в подобных случаях», что часто ставит оппонента в тупик.

3) Часто используют и такой прием, как аргументация ссылкой на авторитет, что само по себе должно заменить логически корректное обоснование. Точка зрения, основанная на такой ссылке, нередко производит впечатление приемлемой и обоснованной, потому что об этом свидетельствует авторитетный источник. В качестве такого «авторитета» может выступать человек известный и популярный, но отнюдь не специалист в обсуждаемом вопросе.

Вариантом этого приема является отсутствие, по существу, всякого обоснования предлагаемой позиции:

«Всем хорошо известно, что...»

«Нет сомнения, что...»

«Неопровержимо установлено...»

«Даже ребенку ясно...»

«Ни один здравомыслящий человек не станет отрицать...»

«Естественно, мне даже не стоит долго говорить вам о том, что...»

Нередко это сочетается с «подмазыванием» довода: «Вы, как опытный специалист, не станете отрицать, что...».

Лучше всего игнорировать подобные высказывания или требовать обоснования корректной аргументации.

4) Часто встречается прием, когда в полемике отвечают не на заданный вопрос, а на близкий к нему, иногда — даже вовсе не по существу вопроса. Условно эту ситуацию в диалоге можно обозначить так: «Как вам видится дальнейшее развитие событий?» — «Я считаю, сейчас нужно поступать так-то, потому что...» Здесь очевидно несоответствие вопроса и ответа, потому что первый партнер не спрашивает, что надо делать и почему именно таким образом, он не просит предложить ему модель решения проблемы, а интересуется только точкой зрения собеседника.

5) Встречается уловка, связанная с неправильным применением законов формальной логики, например закона исключенного третьего. Она особенно эффективна в сочетании с некоторым давлением на оппонента: «Если вы не согласны со мной, значит,

вы придерживаетесь мнения #.»). На самом деле вполне возможно наличие третьей точки зрения, независимой от первых двух. Такую логику в рассуждении нередко называют «женской». Суть ее заключается в том, что если имеется множество вариантов ответа на определенный вопрос, то тот партнер, который проводит аргументацию, выбирает вариант, наиболее ему близкий.

- *Любите ли вы стоять в очередях?*

- *Нет.*

- *Значит Вы один из тех, кто лезет без очереди?*

### **Упражнение – ролевая игра «Ситуации» (Приложение 6).**

#### *Вопросы для самопроверки*

Чем отличается деловое общение от остальных видов общения?

Назовите принципы эффективной коммуникации.

Какие барьеры общения вы знаете и как с ними бороться?

Какие приемы правильной аргументации вы знаете? Охарактеризуйте каждый.

#### *Контрольный тест*

1) Нормативно одобряемый образец поведения, ожидаемый окружающими от каждого, кто занимает данную социальную позицию (по должности, возрастным и половым характеристикам и т.д.)

- a. Трансакция
- b. Ролевые ожидания
- c. Социальная роль
- d. Психологический контакт

2) Особенность невербального общения:

- a. Его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания
- b. Отсутствие возможности подделать эти импульсы
- c. Все ответы верны
- d. Его проявлениям доверяют больше, чем вербальному каналу общения

3) Общение, направленное на извлечение выгоды от собеседника с использованием разных приемов (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) – это ... общение.

- a. Деловое
- b. Манипулятивное
- c. Светское
- d. Формально-ролевое

4) Приписывание сходных характеристик всем членам какой-либо социальной группы (возрастной, половой, профессиональной) без достаточного осознания различий между ними – это ...

- a. Стереотипизация
- b. Абстракция
- c. Проецирование

5) Постыжение эмоциональных состояний другого человека, сопереживание при общении – это ...

- a. Эмпатия
- b. Рефлексия
- c. Экспрессивность

6) На формирование аттракции оказывают наибольшее влияние:

- a. Совместная деятельность
  - b. «Помогающее поведение»
  - c. Сходство характеристик общающихся
  - d. Сходство ситуации, в которой находятся партнеры
  - e. Все ответы верны
- 7) Человеческая речь характеризуется:
- a. Наличием сигналов, запускающих те или иные поведенческие реакции
  - b. Определенной логикой построения фраз
  - c. Возможностью передавать информацию о прошлых и будущих событиях
  - d. Все ответы верны
- 8) Препятствия в общении, которые проявляются у партнеров в непонимании высказываний, требований, предъявляемых друг другу – это ... барьеры.
- a. Смысловые
  - b. Эмоциональные
  - c. Физические
- 9) Преодоление всех без исключения барьеров общения – это соблюдение следующих условий:
- a. Понимание целей партнера
  - b. Все перечисленные условия необходимы для преодоления барьеров общения
  - c. Понимание партнера, адекватное представление о его точке зрения
  - d. Знание индивидуальных особенностей партнера
- 10) Последовательность этапов делового общения:
- a. Установление контакта
  - b. Выявление мотивов общения
  - c. Взаимодействие
  - d. Завершение общения

## 7. Мотивационный менеджмент

### «Полевые работы» (Приложение 7).

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации<sup>3</sup>.

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Кроме этого, имеется и авторское определение мотивации трудовой деятельности, уже приведенное и разобранные во введении к настоящей книге.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

#### **Мотив труда**

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

По мнению автора, трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации<sup>7</sup>.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором - о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых

работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

### **Вводное упражнение «Собери фразу» (Приложение 7).**

#### **Виды мотивов труда**

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, секс и т. д.). То есть, например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу - собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.

Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.

Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.

Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.

Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.

Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.

Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

*Психологическое благополучие* — это понятие, имеющее прямое отношение к качеству человеческой жизни, включающее в себе переживание счастья, ощущение осмысленности своего существования, чувство самоактуализации и полноты жизни. Как оказалось, психологическое благополучие напрямую связано с удовлетворением базовых потребностей: чем выше уровень их удовлетворения, тем выше уровень психологического благополучия личности.

Но ведь удовлетворение базовых потребностей в деятельности приводит к появлению внутренней мотивации?! Да! И этот поразительный феномен показывает нам всю важность внутренней мотивации не только для повышения эффективности работы персонала, но и для повышения качества жизни людей. Почему некоторые из нас (а таких очень мало) находятся в состоянии психологического благополучия, а некоторые (большинство) — не чувствуют этого счастья, полноты жизни, осмысленности существования?

Чтобы ответить на этот вопрос, исследователи внутренней мотивации ввели два понятия, одно из которых мы рассмотрим сейчас, а другое — немного позже. Первое понятие — внутренние/внешние ценности. К внутренним ценностям были отнесены личностный рост, межличностные отношения, интеллектуально-эстетичное развитие, а к внешним - финансовый успех, привлекательность, слава, сила.

В исследованиях было показано, что люди, ориентированные на внешние ценности, преимущественно мотивированы внешними факторами и имеют достаточно низкий уровень психологического благополучия. В то же время те, кто ориентирован в основном на внутренние ценности, не терпят внешних мотиваторов, стремятся самостоятельно принимать решения о том, что для них важно, а что нет, и потому получают больше удовольствия от жизни и в целом более счастливы.

Выводы Р. де Чармса говорят нам о том, что происходит с внутренней мотивацией при действии на нее вознаграждений, однако они не показывают, откуда она берется, в

чем ее источник. Исследования по этому поводу проводились и проводятся сейчас другими учеными (Э. Диси, Р. Раян и многие другие).

Давайте возвратимся к тем ощущениям, которые сопровождали вашу внутренне мотивированную деятельность. Посмотрим на них еще раз, но с другой точки зрения. Можем ли мы сказать, об удовлетворении какой потребности говорит каждое из записанных чувств?

Дело в том, что каждую из названных вами потребностей можно отнести к одной из трех базовых потребностей, выделенных Эдвардом Дисси:

- потребность в самодетерминации (потребность ощущать самого себя источником собственной активности);
- потребность в компетентности (потребность ощущать себя компетентным, знающим и умеющим что-либо делать);
- потребность в значимых отношениях (потребность быть включенным в значимые отношения с другими людьми в процессе деятельности).

Удовлетворение этих потребностей в определенной деятельности и может сделать ее мотивированной внутренне!

Как это происходит?



Рис. 8. Формирование внутренней мотивации деятельности

«Источники» (мотивы) и «пешки» (стимулы) (Р. де Чармс)

Ричард де Чармс ввел понятие источника и пешки. Источник — человек, который ощущает, что сам является причиной собственной активности. Пешка — человек, который чувствует, что его деятельность обусловлена активностью кого-то постороннего.

Каждый человек в разные моменты жизни бывает и пешкой, и источником. Можно привести пример школьника: пешкой он ощущает себя, когда идет в школу, а источником — когда возвращается из нее.

Вспомните: были ли в вашей жизни моменты, когда вы ощущали себя пешками? А источниками?

Таблица 5 - Сравнительный анализ мотивов и стимулов

Критерии	Мотивы	Стимулы
Природа возникновения	Внутренние	Внешняя
Порядок становления	Первичные	Произвольные
Основы формирования	Индивидуальные	Социальные
Структура построения	Субъективная	Объективная
Методы применения	Частные	Общие

Форма действия	Опосредованная	Непосредственная
Сущность действия	Побуждение	Принуждение
Инструментарий	Психологический	Административный

### *Вопросы для самопроверки*

Дайте определение мотивации человека к труду.  
 Объясните процесс мотивации.  
 В чем заключается отличие мотивов и стимулов?

### *Контрольный тест*

- 1) Под термином «мотивация» понимают:
  - a. Процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения
  - b. Процесс бессознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов
  - c. Процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов
- 2) Мотивация труда – это...
  - a. Это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности
  - b. Это побудительная причина, повод к какому-либо действию
  - c. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности
- 3) Мотив - это...
  - a. Осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость
  - b. Это то, что вызывает определенные действия человека
  - c. Это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям
- 4) В каком случае происходит формирование мотива труда?
  - a. В том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека
  - b. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить
- 5) К трем базовым потребностям, выделенным Эдвардом Дисси относятся:
  - a. Потребность в самодетерминации, потребность в компетентности, потребность в поощрении;
  - b. Потребность в самодетерминации, потребность в совершенствовании, потребность в значимых отношениях;
  - c. Потребность в самодетерминации, потребность в компетентности, потребность в значимых отношениях.
- 6) Кто ввел понятие источника и пешки?
  - a. Ричард де Чамс
  - b. Эдвард Дисси
  - c. Р. Раян
7. Что такое «Психологическое благополучие»?
  - a. Это понятие, имеющее прямое отношение к качеству человеческой жизни, включающее в себе переживание счастья, ощущение осмысленности своего существования, чувство самоактуализации и полноты жизни.

- b. Счастье, которое определяется с материальной стороны мерой развития желаний и возможностью их удовлетворения
  - c. Спокойное и счастливое, без каких-либо нарушений течение дел, жизни
8. Какой мотив первично подвигает к труду:
- a. Мотив самостоятельности
  - b. Социальный мотив
  - c. Биологический мотив
9. Что из перечисленного не относится к внутренним ценностям?
- a. Личностный рост
  - b. Межличностные отношения
  - c. Слава
10. От чего зависит сила мотива?
- a. От актуальности той или иной потребности работника
  - b. Если оно формирует мотив труда
  - c. Ориентации на внешние ценности



## 8. Формирование команд

Коллектив или команда?

Когда компания собирается заказать командный тренинг, многие искренне недоумевают: зачем нам какие-то командные мероприятия за большие деньги, у нас ведь замечательный коллектив! Однако коллектив и команда - отнюдь не тождественные, хотя и пересекающиеся понятия. И не всякий коллектив, даже очень дружный и давно сложившийся, в состоянии выполнить те задачи, которые по плечу только команде.

Светлая мечта начальника

Когда-то, в недалеком советском прошлом, считалось (и возможно, небезосновательно), что личность формируется, в основном, в трудовом коллективе. Само это понятие «трудовой коллектив» было наполнено позитивным и созидательным смыслом. В наши дни понятие «коллектив» претерпело существенные изменения не только в глазах сотрудников, но и в глазах руководителей.

Восприятие коллектива со знаком «плюс» или со знаком «минус» зависит от множества факторов, прежде всего - от стиля управления, принятого в компании. Так, например, в фирмах-системах, с жестким иерархичным управлением, коллектив, скорее, напоминает армейское подразделение со всеми его достоинствами и недостатками. В фирмах-семьях, где микроклимат в значительной степени определяется традициями и личными взаимоотношениями, коллектив зачастую выступает в роли «Большого брата», где сотрудники пристально наблюдают друг за другом. В такую «семью» трудно вписаться новичку, в том числе и новичку-руководителю.

Независимо от сферы деятельности компании, пресловутые «настроения в коллективе» служат своего рода лакмусовой бумажкой, индикатором ее положения на рынке и финансовой устойчивости. Известно, что даже отдельные нелояльные сотрудники могут сильно осложнить компании жизнь, а нелояльный коллектив - и вовсе стать серьезным тормозом для решения поставленных задач. Вот почему в корпорациях зачастую прямо противопоставляют понятия коллектива и команды, причем команда воспринимается как панацея от всех бед и обязательное условие достижения быстрого успеха в бизнесе. Но такой подход не всегда оправдан.

«Мечта руководителя – когда между понятиями «коллектив» и «команда» можно поставить знак равенства, - говорит Александр Поляков, коммерческий директор компании «Team Systems». - Но на практике это удается реализовать лишь в единичных случаях, в организациях с очень эффективным менеджментом. Поэтому формирование команды не должно стать для менеджера самоцелью». Чтобы выбрать оптимальную форму взаимодействия сотрудников, руководителю компании или HR-директору необходимо четко представлять отличия коллектива и команды.

Найди десять отличий

Часто в деловом разговоре можно услышать фразы и выражения типа «Наша команда работает над тем, чтобы...», «Команда наших разработчиков создала...», «Команда менеджеров по продажам сумела...» и так далее. Люди используют слово «команда», когда хотят показать, что у них работает целый штат сотрудников, и этот штат делает что-то очень нужное и важное. И авторы этих высказываний, как показывает моя практика, чаще всего имеют в виду не команды, а рабочие группы, состоящие из людей, работающих над какой-то задачей.

Многие действительно не понимают различия между командной и рабочей группой, используя специфический термин не по назначению, порождая некоторое несоответствие. А Вы знаете, в чем разница между рабочей группой и командой? Скорее всего интуитивно догадываетесь. Попробую описать основные отличия в этой статье.

Приведу несколько определений команды, которые можно встретить у различных специалистов в сфере бизнес-моделирования и консалтинга:

Команда — это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность.

(М. Армстронг)

Команда — это небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.

(И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум)

Команда — это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Команда проходит эволюцию от рабочей группы (Working Group), которая создается для выполнения того или иного вида деятельности, до команды высшего качества.

(Катценбах и Смит)

Рабочая команда — это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты.

(Сандстром, ДеМюсе и Фатрелл)

Рабочие группы обладают похожими характеристиками. Вот какое определение рабочей группы удалось найти:

Рабочая группа — двое или более людей одинаковых или различных профессий:

— работающих совместно и согласованно для достижения целей по выполнению производственного задания, оказанию услуг; и

— несущих общую ответственность за результаты работы.

(Глоссарий.ru)

Рабочая группа состоит из людей, которые учатся друг у друга и разделяют общие цели, но не являются взаимозависимыми по существу, и не работают над достижением общей цели.

(Лей Томпсон)

Однако в командах есть то, что делает их гораздо более эффективной формой трудовой организации, нежели рабочие группы. Это — характер взаимодействия, которое основано на взаимной зависимости членов команды друг от друга. Это то, что есть в команде и нет в рабочей группе. Взаимозависимость означает то, что результаты работы членов команды зависят от других членов команды. Хотя, в рабочей группе сотрудники так же могут находиться в одном пространстве, вместе использовать одну и ту же информацию, разделять ценности и взгляды друг друга, даже помогают друг-другу. Но акцент в рабочей группе все равно делается не на общей цели, а на индивидуальных.

Для простоты понимания разницы между командой и рабочей группой, приведу пример. Представьте себе, что в одной компании функционируют два подразделения. Первое подразделение — группа менеджеров во главе, например, с директором. Эта группа собирается несколько раз в неделю для того, чтобы обсудить текущие дела, скоординировать планы, договориться о чем-либо, принять какое-то решение. Когда совещания заканчиваются — менеджеры уходят по своим отделам и работают уже там.

Хоть они работают в одной компании, собираются вместе и обсуждают общие дела, но для них гораздо важнее решить в первую очередь свои задачи, за которые они отвечают. А задачи и работа других менеджеров их волнуют в гораздо меньшей степени, т.к. эти результаты на работу их собственных подразделений никак не влияют. Так,

начальник отдела маркетинга может хорошо относиться к коммерческому директору, советоваться с ним, но не вступать в командное взаимодействие ни с ним, ни с другими менеджерами. Хотя бы потому, что у них нет совместных рабочих проектов.

Рабочие группы — достаточно стабильное образование если поддерживать его какими-то внешними источниками. Например, у таких групп часто есть формальный лидер, который задает общее направление деятельности. Так же в рабочих группах сами участники, зачастую, не имеют полномочий к самостоятельному управлению своей работой. Присутствует кто-то, кто говорит им что и КАК делать.

Есть второе подразделение — отдел, например, маркетинга. Там, над каким-либо проектом, работают несколько человек. И эти несколько человек сами определяют свою работу: сами планируют, подключают кого-то себе в помощь, сами решают в какой степени должна быть сделана та или иная задача. Так же они в полной мере руководят внутренними процессами.

И самое главное, деятельность каждого члена такого коллектива зависит от работы его напарников. Каждый член команды понимает, что от его действий зависит успех ВСЕГО дела. Поэтому, при таком взаимодействии бить баклуши — не лучший вариант. Хорошо организованная команда, при прочих равных, в разы продуктивнее хорошо организованной рабочей группы.

Коллективом (от лат. «собирательный») можно считать большинство рабочих групп со своими традициями, правилами («у нас так принято»), устоявшимся составом. Обычно члены коллектива связаны общими интересами и личными отношениями, однако общей цели у них может и не быть — каждый работает над своей задачей. Например, группа менеджеров по продажам, работающих в одном офисе, со сложившимися традициями и ритуалами, совместными праздниками и т.п., без сомнения является коллективом, но не командой, поскольку каждый сотрудник имеет свой индивидуальный план продаж, а в ходе работы менеджеры практически не взаимодействуют, ограничиваясь обменом информацией.

Другой пример. Группа консультантов, собранная для реализации конкретного проекта, становится эффективной командой, если между специалистами организовано четкое взаимодействие, и они нацелены на достижение общего результата. Но ее нельзя назвать коллективом, так как участники не работают бок о бок постоянно, встречаются только для обсуждения и координации работы над проектом, и не имеют общих традиций. Наиболее яркие примеры таких проектных команд существуют в политике (избирательные штабы), шоу-бизнесе и рекламе.

Главный отличительный признак команды — существование общей цели, которая разделяется всеми участниками процесса и каждый несет ответственность за ее достижение. На определенном этапе наступает «момент истины», и успех всей команды становится для участников важнее их личных интересов. Но это не означает, что команда обезличивает людей — просто приоритеты расставляются по-другому (смещаются от частного к общему).

Но у команды есть и другие важные признаки.

- Взаимозависимость: для сравнения - в коллективе участники или односторонне зависимы (начальники-подчиненные), или независимы друг от друга (сотрудники одного уровня).

- Относительно небольшая численность: эффективная команда может включать 12-20 человек, но не более. Для коллектива, естественно, таких ограничений не существует. Иногда команда может быть органично «вписана» в большой коллектив: например, в рамках конкретного подразделения, с четко описанными задачами и во главе с сильным руководителем.

- Присутствие командного лидера («капитана команды»).

- Распределение ролей: каждый член команды понимает и принимает свою роль, и осознает, как она связана с общими целями и предполагаемыми результатами.

Строили мы, строили... И что построили?

На формирование коллектива всегда в большей степени влияет не стремление к эффективной групповой работе, а организационная структура компании. Конечно, если для руководителя важно регулировать поведение персонала, он может поощрять желательный стиль общения и наказывать нежелательный. Но полностью регулировать процессы межличностного взаимодействия в коллективе очень непросто. Поэтому при появлении в компании новых сотрудников, коллектив, как правило, начинает «лихорадить»: происходит смена неформальных ролей (появляются новые лидеры и аутсайдеры), расширяется свод «неписанных правил». И далеко не всегда это идет на пользу общему делу.

«При подборе сотрудников в коллектив руководители обычно отталкиваются от их профессиональной компетентности, - поясняет Денис Лунев, генеральный директор компании «Мэйнстрим».- Но когда речь идет о команде, важна не только квалификация специалистов: особое внимание уделяется мотивационной и ценностной сферам, близости личных целей кандидатов целям формируемой команды». По мнению большинства тренеров и бизнес-психологов, существует два основных подхода к созданию команды:

1. развитие: состав участников уже определен, поэтому решается задача превращения группы (коллектива) в команду;
2. проектирование: потенциальные участники подбираются тщательно, с учетом требований к членам данной команды.

Но в любом случае команда в процессе своего «рождения» проходит несколько стадий:

- формирование (определение численности, постановка целей, распределение ролей и задач);
- «преодоление шторма» (стрессовый этап: конфликты, «проверка» лидеров и других участников на соответствие заявленной роли и т.п.);
- возвращение к норме (все правила установлены, лидер определен, команда сплочена и готова к работе);
- нормальная деятельность, направленная на решение актуальных задач.

Создание команды предполагает не только обучение людей соответствующим навыкам, но и изменение их системы ценностей и взглядов на взаимодействие (что гораздо важнее). Однако трудоемкий процесс под названием «team building» нужен предприятию далеко не всегда.

Team work: Соломоново решение

Будем реалистами: сегодня людям, работающим в бизнесе, конкуренция ближе, чем сотрудничество, а личные цели и комфорт важнее, чем коллективный успех. Поэтому при построении командного взаимодействия необходимо показать каждому участнику, что при успешном достижении цели он остается в выигрыше, тогда как «тянуть одеяло на себя», в конечном счете, невыгодно. Полезно также анализировать позитивные результаты работы, и обращать внимание на то, какие именно командные действия помогли добиться успеха.

«По сравнению с коллективом, команда в целом более затратное и сложное «орудие производства». Поэтому использовать ее без надобности неэкономично и неблагоприятно, - утверждает Денис Лунев. - Это инструмент, необходимый для решения специфических задач, но он не является обязательным и единственным условием достижения стратегических целей компании».

Многие крупные коллективы никогда не будут функционировать как настоящая команда: чем больше группа, тем меньше эффективность взаимодействия. Коллектив может быть разбит на слаженно действующие группы сотрудников - по сути, несколько команд, каждая из которых стремится к поставленным целям... и одновременно может соревноваться с другими за лучшие результаты.

Этапы формирования команды.

Этап	Характеристика	Роль лидера
Формирование	<p>Это еще не команда, а совокупность отдельных индивидуумов;</p> <p>Происходит обсуждение в самом общем виде назначения команды, ее целей, состава, механизмов работы и т.д.</p> <p>Люди осторожны в своих проявлениях и стремятся произвести впечатление друг на друга;</p> <p>Возможны опасения и колебания, связанные с не совсем ясным представлением о предстоящей работе в команде;</p> <p>Разделяемое всеми понимание присутствует в незначительной степени;</p> <p>Низкая приверженность интересам команды.</p>	<p>Познакомить членов команды друг с другом, если они незнакомы;</p> <p>Создать непринужденную и комфортную обстановку;</p> <p>Прояснить цели, задачи, процедуры, а также распределение ответственности и ролей;</p>
Бурление	<p>Люди «открываются» и выявляются индивидуальные цели и ожидания;</p> <p>На поверхность выходят разногласия и противоречия;</p> <p>Назначение команды, стиль руководства, групповые роли, модели взаимодействия и поведения – все может быть поставлено под сомнение и оспорено;</p> <p>Внутренние проблемы команды выходят на первый план;</p> <p>Чувства находят свое выражение;</p> <p>Возможно возникновение межличностных конфликтов;</p> <p>Обращение к прошлым инцидентам и проблемам;</p> <p>Формируется готовность принять риск совместной работы;</p> <p>Члены команды подвергаются проверке со стороны своих коллег и больше узнают о самих себе.</p>	<p>Помогать команде успешно решать споры;</p> <p>Обеспечивать обмен мнениями и конструктивное обсуждение проблем.</p> <p>Воодушевлять команду на достижение намеченных целей;</p> <p>Если лидер команды принимает авторитарный стиль и пытается пресечь конфликт, то это может привести к его скрытому течению, разрушающему процессы становления команды;</p> <p>Команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный способ управления своими делами.</p>
Нормирование	Установление норм и процедур работы;	Обеспечивать формирование норм и механизмов,

	<p>Формирование приемлемого стиля руководства;</p> <p>Распределение ролей и формирование моделей взаимодействия;</p> <p>Развитие сотрудничества и взаимной поддержки;</p> <p>Формирование механизмов принятия решений, контроля и обратной связи;</p> <p>Становление отношений с внешней средой команды.</p>	<p>способствующих эффективной работе команды;</p> <p>Согласовывать устремления каждого члена команды с общими целями и ценностями;</p> <p>Способствовать сплочению команды.</p>
Функционирование	<p>Команда объединена и может эффективно работать для достижения поставленных перед ней целей;</p> <p>Общее понимание проблем;</p> <p>Взаимная поддержка и взаимопомощь;</p> <p>Комфортная атмосфера, стимулирующая достижение новых высот;</p> <p>Развитие, профессиональный и личностный рост членов команды.</p>	<p>Регулярно оценивать эффективность работы команды и результаты ее деятельности;</p> <p>Предоставлять членам команды обратную связь;</p> <p>Делегировать дополнительные полномочия членам команды;</p> <p>Обсуждать с членами команды предложения по улучшению ее деятельности;</p>
Перемена или расставание	<p>Роспуск или переформирование команды после выполнения ею поставленной задачи;</p> <p>Возможен также вариант постановки перед командой новых задач.</p>	<p>Информировать членов команды о предстоящих переменах;</p> <p>Оценивать проделанную ими в команде работу и то чему они научились;</p> <p>Поощрять членов команды к тому, чтобы они в дальнейшем не теряли связи друг с другом и поддерживали отношения</p>

### Упражнение «Паутинка-импульс» (Приложение8).

#### Типы командных ролей

1. "Коллективист". Представители этой роли оказывают "сглаживающее" воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды. Нередко команды вынуждены включать в свой состав сложных в общении людей, чье участие в работе чревато конфликтами. В таких случаях особенно важна роль "коллективистов", способных оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказав неоценимую помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Такое воздействие "коллективистов" на обстановку в команде объясняется тем, что они ставят интересы команды превыше собственных, умеют слушать других, находят общий язык со сложными людьми и выстраивать доверительные отношения с окружающими. По сути, они берут на себя роль внутренних фасилитаторов команды.

Согласно результатам тестирования, "коллективистам" присущи общительность, характерная для экстравертов, но без склонности к доминированию, большой интерес к людям и особенно к человеческим взаимоотношениям. Они хорошо чувствуют состояние

и настроение людей и доверяют им. Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. И это не случайно. Руководство, в котором доминируют менеджеры типа "формирователей", порой создает в организации климат, в котором отзывчивость и дипломатические навыки "коллективистов" становятся постоянно востребованными, особенно там, где авторитарный стиль руководства, подавляющий любые конфликты, заводит ситуацию в тупик. При этом "коллективисты" не рассматриваются коллегами в качестве возможной угрозы их статусу и планам, а пользуются уважением за приверженность групповым интересам и воспринимаются как люди, призванные служить под чьим-либо началом. Для них характерны консультативный стиль руководства и склонность к неформальному общению с коллегами и подчиненными. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.

2. "Оценивающий". Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи ("мыслитель" и "исследователь ресурсов"), редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Здесь на передний план и выходит "оценивающий".

По результатам тестирования представители этой роли в команде обладают высоким интеллектуальным уровнем, критичным мышлением, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Им присущи реалистичность и здравость суждений, которая "не замутняется" доводами, основанными на эмоциях или предубеждениях. Их отличают серьезность, благоразумие и "врожденный" иммунитет против энтузиазма. Это второй после "мыслителя" интеллектуал в команде, способный на равных (в интеллектуальном смысле) беседовать с последним. При этом он может убедить "мыслителя" изменить свою точку зрения и сохранить при этом его уважение к себе.

Основное достоинство "оценивающего" — это способность трезво оценивать различные варианты решений, принимая во внимание все факторы. "Оценивающие" практически никогда не ошибаются, однако не могут похвастаться оригинальностью мышления или воображением. Им свойственны низкая ориентация на достижения и несклонность увлекаться чем-либо. Отсутствие энтузиазма и увлеченности для команды оборачивается важным достоинством "оценивающего", поскольку истинная беспристрастность возможна лишь при отсутствии приверженности чему-либо. В идеале именно "оценивающий", а не "председатель" должен выступать в роли арбитра при принятии решений в команде. При этом чем больше звучит предложений в команде и чем сложнее процесс принятия решений, тем важнее роль "оценивающего" как человека, способного восстановить консенсус.

"Оценивающие" достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно продумывать. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее "оценивающие" нередко занимают высокие стратегические посты в организациях, особенно в штаб-квартирах крупных компаний. В отдельных видах деятельности успех или неудача зависят от относительно небольшого числа крупных и ответственных решений, а это идеальная территория для "оценивающего" — человека, который учитывает все "за" и "против". "Оценивающие" не склонны принимать множество решений в единицу времени, но принимаемые ими решения почти всегда оптимальны с точки зрения риска и последующих результатов. Медленность продвижения команды к окончательным решениям дает им возможность проявить свои сильные стороны. Несмотря на то что личностные характеристики "оценивающих" не соответствуют образу типичного "человека команды", они тем не менее часто органично вписываются в команду и чувствуют себя комфортно, участвуя в ее работе, особенно, если их роль ясна им самим и окружающим.

3. "Исполнитель". Основным качеством "исполнителей", отражающим их установки и характер, является дисциплинированность, другие же природные способности или интеллект почти всегда вторичны. Будучи дисциплинированными по сути, они упорядочены подходят к любой поручаемой им работе. Среди их отличительных качеств также следует назвать: организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим и консервативность (в смысле уважительного отношения к устоявшимся правилам и взглядам). Результаты тестирования помимо этого свидетельствуют об их внутренней стабильности и низком уровне беспокойства. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость.

"Исполнители", как правило, принимают существующие ограничения и, не задавая вопросов, делают то, что требуется. Еще одно название этой роли — "человек компании". Это не просто человек, который делает или организует что-либо, это человек, который действительно работает на компанию и в меньшей мере преследует личные интересы. Такие люди принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работы. У них никогда не возникает вопросов в связи с тем, что работа не может быть выполнена потому, что она им не нравится или не вызывает интереса. Характеристика, данная одному исполнительному директору его коллегами как "менеджеру, берущемуся за работу, за которую больше никто не возьмется", отражает особенности "исполнителей" и их назначение в команде. Им присущ практичный и реалистичный подход к выполнению работы. "Исполнители" — эффективные организаторы и администраторы.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается успешно. При этом хотя и считается, что качества "исполнителя" имеют лишь ограниченное отношение к образу менеджера, тем не менее представителей этой категории в среде высшего управленческого эшелона организаций не меньше, чем других. Успех и признание приходят к "исполнителям" со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

4. "Исследователь ресурсов". Это член команды, как и "мыслитель", ориентированный на предложение новых идей. Однако способ генерации идей "исследователями ресурсов" и сам характер предлагаемых ими идей отличны от аналогичных у "мыслителей". Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Исследователи ресурсов искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Умение устанавливать контакты и выстраивать отношения дает им возможность возвращаться в команду с новыми предложениями, которые часто оказываются ценными для ее дальнейшей работы. Их подход — поиск и развитие идей через сеть личных контактов и знакомств. "Исследователи ресурсов" обычно не препятствуют своему желанию что-либо узнать, и их общение с людьми умело направляется на поиск интересующих их ответов. Они ходят, наблюдают, встречаются с людьми и задают им хорошо продуманные вопросы.

Это тип руководителя, которого трудно застать в своем кабинете. При этом их предложения, как правило, не слишком оригинальны и не отличаются особым интеллектуальным блеском, к их достоинствам можно скорее отнести гибкость и многосторонность. "Исследователям ресурсов" свойственны средние показатели интеллектуального уровня и креативности, а также экстравертность, общительность, любознательность и социальная ориентация. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы "исследователи ресурсов" легче, чем "мыслители", интегрируются в команду. Их подход к инновациям больше соответствует устоявшимся и преобладающим управленческим аксиомам. "Исследователи ресурсов", как правило, успешно ведут различные переговоры и добиваются высоких результатов как при организации нового дела, так и в управлении уже устоявшимся бизнесом. При умелом руководстве лидера



команды "мыслитель" и "исследователь ресурсов" могут успешно сосуществовать вместе, внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

5. "Мыслитель". Основное назначение "мыслителя" в команде — привнесение новых и оригинальных идей. Как правило, "мыслители" действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Им свойствен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем. Результаты тестирования свидетельствуют о высоком интеллектуальном уровне "мыслителей", высоких показателях креативности и явной интровертности. Их мышление характеризуется высокой критичностью, и они создают большое количество негативных конструкций, т.е. пунктов для отвержения различных предложений. Их предложения отличаются оригинальностью и "интеллектуальностью". "Мыслители" — это интеллектуалы-одиночки, и они часто воспринимаются другими членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственны прямота и честность в общении.

Чем успешнее "мыслители" выполняют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. Их менеджерская карьера редко складывается успешно. Как правило, они очень способны и имеют необходимые навыки работы, что приводит к тому, что они становятся в большинстве случаев техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. В давно существующих, устойчивых организациях редко можно встретить "мыслителей" среди высшего руководства, кроме тех случаев, когда непредвиденные обстоятельства поставили организацию в сложное положение, угрожающее ее выживанию. Тупики в развитии компании и угроза ее выживанию могут привести "мыслителей" в высшие эшелоны подобных организаций, что при иных обстоятельствах немыслимо. "Мыслители" чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по своему складу они скорее предприниматели, чем менеджеры.

6. "Формирователь". В группе "формирователи" выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, присутствие "формирователя" выведет ее из этого состояния. Он меняет "точку равновесия" в команде, нарушает покой и делает команду способной выйти из привычной колеи. Это более индивидуалистичный, чем "председатель", тип лидера, который, подталкивая команду к действиям и увлекая ее членов за собой, столь же часто приводит команду как к неудаче, так и к успеху. С другой стороны, "формирователи" — это обычно разрушительная сила в хорошо сбалансированной команде, особенно руководимой человеком с типичными качествами "председателя", способная разладить работу команды. Как правило, "формирователь" и "председатель" не могут комфортно действовать в одной команде, если только один из них не будет идти на компромисс или не переключится на другую роль. Команды нуждаются в обоих типах лидеров, но в разное время и при разных обстоятельствах.

Представители этой роли по многим параметрам являются антиподами "коллективистов": они бросают вызов команде, спорят, не соглашаются. Они нетерпеливы и легко впадают в фрустрацию. Их склонность к достаточно агрессивному поведению может приводить к ответной реакции других членов команды, на что они, как правило, отвечают с большим воодушевлением и юмором, поскольку обожают всевозможные баталии. Когда они принимают участие в деловых играх, предмет их устремлений — выигрыш, при этом сам процесс обучения является для них вторичным. Их поведение нередко может быть описано принципом "цель оправдывает средства". Они динамичны, активны и ориентированы на победу любой ценой. Согласно результатам тестирования "формирователи" характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды.

"Формирователи" — эмоциональные, непокладистые люди, с которыми достаточно сложно иметь дело, склонные чрезмерно реагировать на поражения и застои, но при этом

бесстрашные и непреклонные. Как менеджеры они успешны в ситуациях, характеризующихся "политической сложностью", сдерживающей движение вперед. Это ситуации, в которых проблемы требуют согласованных действий на разных уровнях, а правила, процедуры и интересы отдельных людей противоречат друг другу, что в конце концов неизбежно приводит к инерции и застою. И именно "формирователи" — люди, способные разрубить такие "гордые узлы". Они могут вывести систему из застоя, ускорить ее развитие или даже изменить способ ее функционирования. Если проведенный ими предварительный анализ ситуации будет тщательным и достоверным, то это, безусловно, приведет к положительным результатам. К их сильным сторонам можно также отнести настойчивость и напористость при ведении переговоров. Как лидеры они востребованы для сплоченной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным внешним либо внутренним препятствием.

7. "Председатель". Основной залог успеха "председателя" — его личные качества. Прежде всего, по своей натуре он склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявлений ревности или подозрительности. В противовес этому качеству он должен уметь доминировать в группе и быть приверженным целям и задачам группы, что усиливает и морально обосновывает его доминирующую позицию. Успешный "председатель" должен быть спокоен, уравновешен и невозмутим перед лицом споров и разногласий в группе. Его кредо — практический реализм.

По своей природе "председатель" — энтузиаст с присущей экстравертам способностью воодушевлять и мотивировать окружающих. Но поскольку его экстравертность носит, как правило, весьма умеренный характер, он склонен к определенной обособленности и дистанцированности в социальных отношениях. Успешный "председатель" — это человек, думающий преимущественно в позитивных категориях. Он использует словесные конструкции, демонстрирующие одобрение членов группы, которые признают и поддерживают цели группы и стремятся внести вклад в ее работу. Он ориентирован на эффективное использование потенциала группы и поэтому признает и поощряет таланты и возможности людей, которые способствуют достижению ее целей. Он интегрирует и координирует усилия команды, назначая каждому ее участнику соответствующую роль для достижения общей цели.

В принципе идеальный "председатель" — хороший менеджер, т.е. человек, знающий, как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий контроля над ситуацией и способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Это человек, терпимый настолько, чтобы всегда выслушивать других, но достаточно сильный для того, чтобы отвергнуть их советы. "Председатель" не склонен к постоянной опеке членов команды, и его вмешательство в работу команды происходит, как правило, в критические моменты. Он никогда не пускает на самотек командных совещаний и при любых разногласиях выдерживает направление, отвечающее основной цели совещания.

По данным психометрических тестов интеллектуальный уровень успешного "председателя", как правило, не превышает значительно среднего уровня команды. Он должен быть на одной "интеллектуальной волне" с командой, иначе либо он не будет понимать членов команды, либо они его. Если интеллектуальный уровень "председателя" ниже уровня команды, то он не сможет установить с ней достаточный контакт. Его поведение будет восприниматься как нерешительность и неспособность контролировать ситуацию, в результате чего команда потеряет направление и увлечется неразрешимыми спорами. Если же интеллектуальный уровень "председателя" превышает средний уровень команды, то он склонен проталкивать преимущественно собственные идеи и превращать команду в средство для реализации личной стратегии. В обоих случаях это приводит к разрушению двухстороннего общения, которое является залогом успешного лидерства "председателя". Как правило, "председатель" — это лидер хорошо сбалансированной

команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей в коллективе.

8. "Доводящий до конца". Об успехе команды, как правило, судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. "Доводящие до конца" — это люди, обладающие этим качеством в полной мере. Они завершают все, что начинают, и неохотно предпринимая что-либо, если есть сомнения по поводу того, что удастся довести дело до завершения. Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца. Таких людей отличают внимание к деталям, поскольку маленькая ошибка может привести к большим неприятностям, а также умение держать в голове запланированное, ничего не упуская и доводя до завершения все детали плана. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий "кавалерийским атакам".

"Доводящие до конца" ориентированы на выполнение обязательств, а не на эффектный и громкий успех. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их непрменные качества. Результаты тестирования свидетельствуют об их склонности к беспокойству, но одновременно и о высоком самоконтроле и дисциплине. Коллегам редко удается увидеть их потерявшими самообладание, и даже когда приходится полностью менять направление действий, они остаются спокойными и невозмутимыми. По своему складу "доводящие до конца" скорее интроверты, чем экстраверты. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой прилагают значительные усилия для достижения намеченных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми. Их стиль управления близок стилю "исполнителя" и "коллективиста" и часто недооценивается, поскольку есть предубеждение по поводу его нетипичности для успешных менеджеров. Но вопреки образу, тиражируемому в средствах массовой информации, успешные менеджеры отличаются от привычного стереотипа крупного бизнесмена, и их успех во многом основан на самодисциплине, позволяющей им много и упорно работать, доводя все начатое до конца.

Председатель выбирает путь, по которому команда движется вперед к общим целям, обеспечивая наилучшее использование ее ресурсов; умеет обнаружить сильные и слабые стороны команды и обеспечить наибольшее применение потенциала каждого участника команды. Можно думать, что таким человеком является, как правило, официальный руководитель проекта; однако, в самоуправляемых командах им может быть любой человек.

Оформитель придает законченную форму действиям команды, направляет внимание и пытается придать определенные рамки групповым обсуждениям и результатам совместной деятельности. Такой человек может иметь официальную должность "архитектора" или "ведущего проектировщика", но главное то, что эта роль "воображаемая". В безнадежном проекте особенно важно иметь единое и четкое представление о проблеме и ее возможном решении.

Генератор идей выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание главным проблемам, с которыми сталкивается группа. Мне кажется, что для такой роли больше подходит название "provocator" - человек, который пытается внедрять в команде радикальные технологии, искать новые решения технических задач.

Критик анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения таким образом, чтобы команда могла принять сбалансированные решения. В большинстве случаев такой человек поступает как "скептик", уравновешивая оптимистические предложения оформителя и генератора идей. Критик хорошо знает, что новые технологии отнюдь не всегда работают, обещания поставщиков о возможностях

новых средств и языков иногда не сбываются и все может пойти не так, как было задумано.

Рабочая пчелка превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства. Другими словами, в то время как оформитель придает законченную форму крупным технологическим решениям, генератор идей предлагает радикальные новые решения, а критик занимается поиском изъянов и недостатков в этих предложениях, рабочая пчелка - это тот человек, который работает, не привлекая внимания, и выдает на гора тонны кода. Очевидно, любой безнадежный проект нуждается по крайней мере, в паре таких пчелок, но сами по себе они не способны принести успех проекту, поскольку не обладают необходимой широтой кругозора.

Опора команды поддерживает силу духа в участниках проекта, оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить взаимоотношения между ними и в целом способствует поднятию командного настроения. Другими словами, такой человек выполняет в команде роль "дипломата".

Добытчик обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами проектной группы, налаживает внешние контакты, которые могут быть полезными для команды, и проводит все последующие переговоры. Командный добытчик имеет много друзей и связей в своей организации, с помощью которых можно выпросить или одолжить необходимые ресурсы. Главное, что добытчик обожает свою деятельность.

Завершающий поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, активно стремится отыскать работу, которая требует повышенного внимания, и старается, насколько возможно, избавить команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью. Такой человек играет доминирующую роль во время тестирования системы на завершающей фазе жизненного цикла проекта, однако его роль на более ранних фазах тоже важна. Команде необходимо время от времени (а еще лучше каждый день) напоминать, что они не делают себе карьеру на всю жизнь, а всего лишь участвуют в проекте с жесткими сроками и промежуточными контрольными точками, которые необходимо достигать вовремя, чтобы не провалить проект.

### **Проведения упражнения «Проводник» (Приложение 8).**

#### *Вопросы для самопроверки:*

Назовите отличия команды от рабочей группы и трудового коллектива.  
Охарактеризуйте основные этапы формирования команды.  
Перечислите командные роли и дайте характеристику каждой.

#### *Контрольный тест*

1) Команда – это...

а. Это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность

б. Это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками

с. Группа людей, собранная для решения конкретной задачи

2) Рабочая команда — это...

а. Взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты

б. Это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками

с. Группа людей, собранная для решения конкретной задачи

- 3) Что является главным отличительным признаком команды?
- Существование общей цели
  - Существование общей цели, которая разделяется всеми участниками процесса и каждый несет ответственность за ее достижение
  - Общие интересы и личные отношения
- 4) Что из перечисленного не относится к признакам команды?
- Взаимосвязь
  - Присутствие командного лидера
  - Большая численность команды
- 5) Что в большей степени влияет на формирование коллектива?
- Стремление к эффективной групповой работе
  - Организационная структура компании
  - Наличие общей цели
- 6) Какое утверждение является верным?
- Чем больше группа, тем меньше эффективность взаимодействия
  - Чем больше группа, тем больше эффективность взаимодействия
  - Эффективность взаимодействия не зависит от размера группы
- 7) Перечислите этапы формирования команды
- Формирование, бурление, нормирование, функционирование, перемена (расставание)
  - Зарождение, раннее развитие, подъем, спад
- 8) Что не относится к основным подходам к созданию команды?
- Развитие
  - Проектирование
  - Анализ
- 9) Что относится к основным признакам команды?
- Взаимозависимость
  - Относительно небольшая численность
  - Присутствие командного лидера («капитана команды»)
  - Распределение ролей
  - Верно все перечисленное
- 10) На этапе нормирования команды роль лидера заключается в следующем:
- Обеспечивать формирование норм и механизмов, способствующих эффективной работе команды
  - Согласовывать устремления каждого члена команды с общими целями и ценностями способствовать сплочению команды

## ***Приложение 1 Целеполагание***

### **Упражнение «Лестница достижений»**

Участников просят подумать о какой-либо цели, которой им хотелось бы достигнуть в течение ближайшего года, и кратко записать ее. После этого они рисуют на листе бумаги формата А4 лесенку из 6 ступенек. Нижняя ступенька обозначает состояние, когда эта цель поставлена, верхняя — когда она осуществлена полностью. Участников просят записать около первой и последней ступенек по 2- 3 признака, обозначающие особенности ситуации, когда цель, соответственно, не достигнута либо достигнута полностью. После этого участников просят подумать, на какой ступеньке достижения цели они находятся в настоящий момент, обозначить эту позицию и записать 2-3 ее главные характеристики.

Когда эта часть работы завершена, перед участниками ставится главный вопрос: что конкретно нужно сделать, чтобы подняться в достижении цели на одну ступеньку выше? Для размышления дается 1,5-2 минуты, после чего участников просят записать или зарисовать основные соображения на этот счет. В заключение задается еще один вопрос: когда конкретно каждый из участников сделает то, что ему нужно для приближения к достижению цели на одну ступеньку?

#### **Смысл упражнения**

Техника целеполагания, которая помогает человеку конкретизировать желания, разбить достижение результата на этапы и облегчить переход от намерений к действиям.

#### **Обсуждение**

Участников просят высказаться, какие выводы они сделали лично для себя при выполнении этого упражнения, а также в каких жизненных ситуациях, с их точки зрения, целесообразно применять подобные техники. При желании несколько участников могут более подробно рассказать, что за цель они поставили и какие действия запланировали для ее достижения.

Если окажется, что вы достигли цели, пусть даже она будет маленькой, этот факт вам нужно обязательно заметить. Хотя бы на минуту нужно почувствовать удовольствие и подбодрить себя. Слишком часто, достигая цели, мы даже забываем обратить на это внимание и насладиться победой. Заведите себе Дневник ваших достижений.

## **Приложение 2 Тайм-менеджмент**

### **Упражнение «Демонстрация дел»**

Материалы: Стеклянная банка (1 литр), 1 крупный предмет, который помещается в банку (например мячик), 3-4 предмета среднего размера (подойдут кубики, мячики, большие конфеты), горсть мелких предметов (ластики, крышки от пластиковых бутылок, фасоль, арахис), горсть очень мелких предметов (скрепки, горох)

Ведущий демонстрирует участникам пустую банку и выкладывает все предметы на стол. Вызывает одного-двух участников и просит их поместить все предметы в банку. Пока участники складывают предметы, ведущий и группа наблюдают.

После того, как банка наполнена, ведущий обращает внимание на то, поместились ли все предметы в банку (если предметы подобраны правильно, что-то в банку не помещается). Ведущий проводит аналогию с делами, которых так много, что на все дела не хватает времени (ассоциации: время=стеклянная банка, предметы=повседневные дела).

Ведущий обращается к группе — что можно сделать, чтобы все дела (предметы) поместились?

Группа делает предположения. Задача тренера, подвести группу к тому, что в первую очередь в банку следует класть самые крупные предметы, потом среднего размера — они заполняют пустоты, а потом мелкие, потом очень мелкие.

Ведущий демонстрирует заполнение банки. Такая демонстрация эффектно показывает необходимость выделять в планировании самые важные дела.

### **Упражнение «Групповое жонглирование»**

1. Попросите участников встать в достаточно плотный круг, так, чтобы расстояние между соседними участниками было небольшим.

2. Первый мяч представляет собой Задачу(и) Первостепенной Важности. Это вполне обычный мяч. Спросите участников: «Каковы ваши задачи, которые вы считаете первостепенными?»

Группа бросает друг другу мяч вразброс, и каждый запоминает, он кого он получил мяч и кому бросил. Мяч должен побывать в руках у каждого по одному разу.

3. Попрактикуйтесь в перебрасывании мяча, чтобы группа запомнила порядок следования мяча. Затем введите второй мяч. Этот мяч символизирует Непредвиденные Обстоятельства (события и задачи, находящиеся вне зоны нашего контроля). Спросите участников: «Что из происходящего с вами ежедневно находится вне зоны вашего контроля?»

Этот мяч перебрасывается в порядке, обратном порядку перебрасывания первого мяча.

4. Когда участники попрактикуются в порядке перебрасывания второго мяча, введите третий мяч. Он будет символизировать Отвлечения. Это слухи, потеря информации, неправильное понимание и т.п. Этот мяч бросается кому угодно в любом порядке. Возможно, у кого-то этот мяч побывает в руках не один раз, а возможно, не побывает вообще.

5. Наконец, введите четвертый мяч. Этот мяч символизирует Ежедневную Рутину, Текучку. Ежедневная рутина – это вещи, которые мы делаем ежедневно, но которые ни вдохновляют нас, ни представляют собой наши основные функции, напр. электронная почта, подсчет расходов, заполнение форм и т.п. Этот мяч будет передаваться из рук в руки по кругу по часовой стрелке.

### **Упражнение "Смятая бумага"**

Инструкция первому участнику (лучше неуверенному): «Встаньте здесь. Ваша задача – бросить точно в корзину как можно больше смятых листов вот этой газеты».

Через 30 с прервать его.

Пересчитать количество комков газеты в корзине. Вызвать следующего добровольца

«Ваша задача – за 30 с забросить в корзину более 11 смятых листа вот этой газеты».

Обычно забрасывают больше, например, 19 листов.

Инструкция 3 участнику: «Итак, вы видели каких результатов достигли эти двое. Как вы думаете, чего сможете достичь вы за это же время?»

«Мой результат будет выше – нет проблем» и он забрасывает 23 смятых листа.

Мораль – третий участник поставил себе цель САМ и достиг ее.

Как часто нас просят выполнить какую-либо задачу, без объяснения деталей и правил игры. И каких невероятных высот мы способны достичь, если нам позволено самостоятельно определить цель.



### **Приложение 3 Эффективные коммуникации**

#### **Упражнение «Кабинет»**

Инструктор разбивает участников на пары и просит их разойтись в разные концы аудитории. Участники получают задание – рассказать своему партнеру о своем детстве, свое семье, работе, увлечениях и т.д. Беседа продолжается в течение 5 минут. Трудность заключается в том, что все участники разговаривают одновременно и стараются друг друга перекричать. Проводящий должен вывести участников на осознание того, что коммуникации могут быть вербальные и невербальные, и есть множество способов передать информацию партнеру.

#### **Упражнение «Кольцо»**

Участники встают в плотный круг, смотря в спину друг другу. Тренер дает им следующее задание: в течение 5 минут им следует рассказывать впереди стоящему участнику о том, как прошел их день (с самого утра), и при этом успевать слушать то, что рассказывает им собеседник, стоящий за их спиной. После того, как упражнение закончено, они садятся на свои места и тренер спрашивает у нескольких участников то, что они успели услышать. Смысл упражнения заключается в том, что эффективные коммуникации зависят от условий беседы: шум, возможность зрительного контакта, внимательность и т.д.

#### **Упражнение «Кораблекрушение»**

Цель: Тренировка группового взаимодействия, определение доминирования и руководства в группе, сплочении участников группы.

Процедура: Каждый участник получает задание (время выполнения 10 минут).

Инструкция: Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и находящегося на ней груза уничтожена. Теперь яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неизвестно, потому что навигационные приборы испорчены. По самым благоприятным оценкам, вы находитесь примерно в тысяче миль к юго-западу от ближайшего берега.

Ниже приведен список пятнадцати предметов, которые не пострадали от пожара. Кроме того, у вас осталась резиновая спасательная шлюпка с веслами, достаточно большая, чтобы вместить вас, остальной экипаж и все перечисленные ниже предметы. Плюс к тому в карманах у всех выживших в сумме набирается пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять долларовых банкнот.

Ваша задача — расставить все предметы из списка по их важности для выживания. Самый важный предмет получает номер 1, следующий — номер 2 и так далее до номера 15, который наименее важен.

1. Секстант.
2. Зеркальце для бритья.
3. Пятигаллоновый бочонок воды.
4. Противомоскитная сетка.
5. Одна коробка с армейским рационом питания.
6. Карты Тихого океана.
7. Подушка сиденья (одобрена как плавсредство службой спасения на водах).
8. Двухгаллоновый баллон дизельного топлива.
9. Транзисторный приемник.
10. Репеллент для отпугивания акул.
11. Двадцать квадратных футов светонепроницаемого пластика.

12. Одна кварта пуэрто-риканского рома.
13. Пятнадцать футов нейлоновой веревки.
14. Две коробки шоколада.
15. Набор рыболовных принадлежностей.

После того как каждый закончил работу над своим списком, группа получает время для выполнения следующей задачи.

Надо выработать общее для всей группы решение, руководствуясь специальным методом достижения консенсуса. Он предусматривает достижение согласия всех членов группы относительно позиции каждого предмета в списке. Выработать единое мнение трудно. Не каждая оценка важности предмета из списка будет соответствовать мнению всех участников. Будучи единой группой, постарайтесь, чтобы с каждой оценкой все согласились хотя бы отчасти. Ниже даны некоторые подсказки по достижению консенсуса:

1. Не ставьте свое мнение превыше всего. Подходите к каждому вопросу с позиций логики.
2. Не отказывайтесь от своего мнения на том лишь основании, что это необходимо для достижения согласия и предотвращения конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти.
3. Избегайте таких способов борьбы с конфликтами, как голосование, усреднение или торг.
4. Относитесь к расхождениям во мнениях как к фактору, который способствует принятию решения, а не препятствует ему.

## *Приложение 4 Лидерство и менеджмент*

### **Упражнение «Без командира»**

Цели:

- изучить сотрудничество как альтернативу конфликту в групповой деятельности;
- изучить преимущества и недостатки коллективной ответственности;
- развить умение и готовность принимать ответственность на себя, отработать умения продуктивно действовать в недирективной среде в условиях неопределенности.

Размер группы: оптимальный - до 20 человек.

Ресурсы: не требуются.

Время: около 20 минут.

Ход игры

— Нередко нам приходится встречаться с людьми, которые, кажется, только того и ждут, чтобы ими руководили. Их кто-то обязан организовывать, направлять, так как проявить собственную инициативу (и затем отвечать за свои решения и поступки) люди подобного типа боятся.

Есть и другой тип - неумные лидеры. Эти всегда знают, кто и что должен сделать. Без их вмешательства и заботы мир непременно погибнет!

Понятно, что и мы с вами принадлежим либо к ведомым, либо к лидерам, либо к какой-то смешанной - между тем и другим типом - группе.

В задании, которое вы попробуете сейчас выполнить, тяжело придется и явным активистам, и крайним пассивистам, потому что никто и никем не будет руководить. Абсолютно! Весь смысл упражнения в том, что при выполнении той или иной задачи каждый из участников сможет рассчитывать исключительно на свою смекалку, инициативу, на свои силы. Успех каждого станет залогом общего успеха.

Итак, с этой минуты каждый отвечает только за себя! Слушаем задания и пытаемся как можно лучше справиться с ними. Любой контакт между участниками запрещен: ни разговоров, ни знаков, ни хватания за руки, ни возмущенного шипения - ничего! Работаем молча, максимум - взгляд в сторону партнеров: учимся понимать друг друга на телепатическом уровне!

— Прошу группу построиться в круг! Каждый слышит задание, анализирует его и пытается решить, что ему лично предстоит сделать, чтобы в итоге группа максимально быстро и точно встала в круг.

Очень хорошо! Вы обратили внимание, что у некоторых было острое желание кем-нибудь поуправлять. А немалая часть из вас стояла в полной растерянности, не зная, что предпринять и с чего начать. Продолжим тренировать личную ответственность. Выстройтесь, пожалуйста:

- в колонну по росту;
- два круга;
- треугольник;
- шеренгу, в которой все участники выстраиваются по росту;
- шеренгу, в которой все участники расположены в соответствии с цветом волос: от самых светлых на одном краю до самых темных на другом;
- живую скульптуру "Звезда", "Медуза", "Черепашка ..."

Завершение: обсуждение игры.

- Кто из вас лидер по натуре?
- Легко ли было отказаться от руководящего стиля поведения?

- Что вы чувствовали? Успокоил ли вас очевидный успех группы в попытках самоорганизации? Теперь вы больше надеетесь на товарищей, не так ли? Не забудьте, что и каждый из вас внес лепту в общую победу!
- Каковы были ощущения людей, которые привыкли быть ведомыми? Тяжело остаться вдруг без чьих бы то ни было оценок, советов, указаний?
- Как вы понимали, верны ваши действия или ошибочны? Понравилось ли отвечать за себя и самостоятельно принимать решения?

### **Ролевая игра «Ориентация на задания или людей»**

Представьте себе, что вы новый менеджер по дистрибуции предприятия, выпускающего французские булочки. Пятеро водителей, развозящих продукцию в магазины крупного города, должны предоставлять вам ежедневные отчеты о доставке. На основе этих отчетов осуществляется контроль запасов продукции и определяются объемы производства на ближайшее время. За последние недели число ошибок в определении объемов производства увеличилось, потому что водители стали предоставлять отчеты не каждый день, а менеджеры магазинов каждый раз покупали разное количество продукции. В результате произошло снижение доходов и ухудшился контроль за доставками.

Один из водителей повинен в 60% ошибок. Это хороший, общительный человек, который, однако, иногда опаздывает к началу смены. Его главная проблема в том, что он ненавидит бумажную работу. Второй водитель повинен в 30% ошибок, третий - в 10%, четвертый и пятый регулярно составляют отчеты и не повинны в ошибках планирования и контроля.

Вы являетесь лидером, в значительной степени ориентированным на задания (и не ориентированным на взаимоотношения). Вы решили поговорить с водителями о том, чтобы они составляли более полные и точные отчеты. Напишите на листе бумаги, как вы будете решать эту проблему. Будете ли вы встречаться с каждым водителем индивидуально или проведете групповое собрание? Где и когда вы встретитесь с ними? Что вы им скажете и как заставите их выслушать вас?

Теперь возьмите на себя роль лидера, в значительной степени ориентированного на взаимоотношения (и не ориентированного на задания). Напишите на листе бумаги, что вы сделаете и что скажете, будучи менеджером, ориентированным на взаимоотношения. Будете ли вы встречаться с каждым водителем индивидуально или проведете групповое собрание? Что вы им скажете и как заставите их выслушать вас?

Ведущий может предложить студентам добровольно сыграть роли менеджера и водителей. Одни студенты могут сыграть перед группой роль менеджера, ориентированного на задания, другие - ориентированного на взаимоотношения. Преподаватель может предложить остальным студентам оценить эффективность каждого из лидеров и их стили и обосновать свою позицию.

## **Приложение 5 Управленческое лидерство**

### **Упражнение «Башня»**

Проводящий разбивает участников на группы по 4-5 человек. Каждой микрогруппе выдается материал: 15 листов бумаги. Задача участников – построить самую высокую и устойчивую башню за 10 минут. Упражнение позволяет выявить лидера, его стиль управления и распределение ролей в группе.

### **Упражнение «Два на два, или Новый Юлий Цезарь»**

Цели:

- эффективно тренировать взаимодействие с партнером при максимальной концентрации и скорости реакций;
- дать возможность участникам тренинга проверить себя и свою готовность выступать в качестве лидера;
- развить умение эффективно работать в нескольких направлениях деятельности;
- научиться действовать в условиях стресса, не теряя способностей концентрировать внимание на проблеме.

Размер группы: не важен.

Ресурсы: упражнение требует по-настоящему большой и свободной от мебели комнаты, двух стульев, флип-чарта и маркера для записи результатов каждого раунда.

Время: в зависимости от количества участников. Каждая четверка игроков находится в игре 10 минут.

Ход упражнения

Это упражнение возвращает нас к рассказам об императоре Юлии Цезаре, который обладал поразительной способностью одновременно и качественно выполнять несколько различных действий. Порой лидеру приходится применять на практике замечательные качества знатного римлянина.

В каждом раунде игры будет участвовать четверо игроков в поле и две группы судей.

(Количество судей значения не имеет, так что порой можно всех зрителей разделить на две судейские группы, каждая из которых получает конкретное задание.)

Итак, первая игровая четверка выходит на площадку и выносит с собой два стула. Первый и второй игроки садятся друг против друга на расстоянии 2—2,5 м. Третий и четвертый игроки вначале располагаются за стулом второго участника. Это их стартовая позиция, потом по ходу игры они могут свободно передвигаться по комнате.

Правила игры таковы. В течение двух минут первый игрок обязан повторять все движения второго игрока, выполняемые им произвольно: любые движения сидя, стоя, в движении по комнате... Кроме того, первому игроку предстоит отвечать на непрерывные вопросы третьего и четвертого игроков. Вопросы могут быть любыми. Когда иссякнет фантазия одного из спрашивающих, в дело немедленно включается второй.

Обратите внимание, что в игре участвуют и судьи. Они - самые справедливые и внимательные арбитры в мире. Одна группа судей будет следить за тем, чтобы первый игрок не пропускал движений партнера и повторял каждое из них. За каждый пропуск начисляется штрафное очко! Вторая группа следит за ответами на вопросы. Ответы могут быть абсолютно свободными, отличаться нелогичностью, отсутствием связи с вопросом и т.д. Важно, чтобы прозвучала осмысленная реакция первого игрока на вопросы двух ассистентов и чтобы в своих ответах он не пользовался запрещенными "Да!", "Нет!", "Не знаю!"

Использование каждого запрещенного ответа приносит штрафное очко.

Игра продолжается в течение двух минут. Затем судьи первой и второй групп сообщают о количестве заработанных игроком штрафных очков. Результат записывается. После этого игроки меняются ролями: отвечать и повторять движения в течение двух минут будет теперь второй игрок.

Вновь подведение итогов, запись и смена ролей: теперь игровые стулья занимают третий и четвертый участники, а первый и второй будут задавать вопросы.

Это задание можно проводить по очереди со всей группой, чтобы определить абсолютного чемпиона - того, кто набрал наименьшее количество штрафных очков.

Завершение: обсуждение упражнения.

Какие действия было сложнее выполнять — повторять движения партнера или отвечать на вопрос?

Случались ли во время игры мгновения кризиса, когда вы понимали, что теряете контроль над ситуацией? Что помогло вам преодолеть такие моменты и вернуться к выполнению задания?

Что вы вынесли для себя из игры? Что вы думаете сейчас о сильных и слабых сторонах своего поведения в кризисной ситуации?

### **Упражнение «Командный узел»**

Делим группу на три подгруппы, в каждой просим выбрать одного представителя на роль руководителя группы. После того как выборы завершены, соглашаемся с кандидатом первой подгруппы и определяем для него роль лидера, работающего в демократическом стиле. Соглашаемся также с кандидатурой лидера второй группы. У него стиль лидерства определяем как попустительский. А решение третьей подгруппы не утверждаем. Тренер сам назначает подгруппе лидера-автократа, склонного к авторитарному, диктаторскому стилю руководства.

Проверяем результаты каждой группы.

## **Приложение 6 Деловое общение**

### **Упражнение «Разговор по телефону»**

Инструктор разбивает участников на пары и предлагает им разыграть следующую ситуацию: ваш непосредственный руководитель ожидает своего заказа в ресторане и в этот момент вы звоните ему с важным разговором – просьбой о предоставлении внеочередного отпуска. Вы желаете получить согласие руководителя, а он – поскорее завершить разговор.

### **Упражнение «Восточный базар»**

Цель: упражнение интересно для развития навыков коммуникации и знакомства.

Продолжительность проведения: в зависимости от количества участников и анализа, 10-20 мин.

Помните фильмы или передачи, где показывали восточный рынок? Какие ассоциации возникают при упоминании такого словосочетания «восточный рынок»? (крики, торг, запах еды и пряностей, буйство красок, воришки, бойкая торговля). Замечательно! Вот через пару минут мы с вами и устроим такой восточный рынок. Но предварительно надо подготовиться. Каждый участник получает восемь небольших листочков (стикеров). На каждом из листочков разборчиво напишите свое имя и каждую записку сложите текстом внутрь несколько раз, чтобы не было видно вашего имени. Подготовленные записки складываем на этот стол (лучше поместить в красочную коробку). Перемешать горку записок. Теперь мы с вами отправимся на восточный рынок. Каждый по очереди подходит к горке и вытягивает 8 бумажек. В течение следующих 5 минут вам придется уговорами, спорами, обменом найти и вернуть себе все восемь листочков с вашим именем. Первые два покупателя, которым удастся быстрее всех приобрести дорогой товар, подойдут к тренеру и будут считаться победителями.

Обсуждение: Какую тактику вы использовали во время торга: активный поиск, ожидание, активный обмен, пытались обвести партнеров вокруг пальца, пытались выйти сразу на всю аудиторию? Вопрос к победителям, что им позволило так быстро справиться с заданием?

### **Упражнение – ролевая игра «Ситуации»**

Описание ситуаций.

1 ситуация.

Первая группа – супруги, владельцы коттеджа. В последнее время они остаются недовольны качеством выполняемой работы гувернанток. Можно заметить пыль, да и сам обслуживающий персонал стал не очень-то вежлив. Их задача – убедить гувернанток за ту же заработную плату убирать еще и в саду.

Вторая группа – гувернантки. Они качественно выполняют свою работу и никогда не жаловались на заработную плату (300\$/месяц). Но за последние 3 года оплата так и не увеличилась. У них есть другие клиенты, которые им платят 350 и 320\$, к тому же оплачивая проезд до места работы. Их задача – уговорить супругов повысить оплату минимум до 350\$ и оплачивать проезд до места работы.

2 ситуация.

Первая группа – активные студенты. Продажа спиртных напитков и сигарет благоприятствует развитию девиантного поведения среди молодежи. Они хотят ввести запрет на продажу спиртной и табачной продукции на территории студенческого городка.

Их задача – объяснить администрации города и предпринимателям – владельцам торговых точек ввести запрет на продажу данной продукции.

Вторая группа – администрация города и предприниматели. Проблемы не замечают, их цель – оставить все как есть.

3 ситуация.

Первая группа – это руководитель крупной Томской организации, тщательно следящей за деловой репутацией фирмы, и менеджер по связям с общественностью этой же компании.

В свежем выпуске авторитетной газеты вышла компрометирующая статья о незаконных финансовых операциях проводимых его компанией. Данные ничем не подтверждены и источник данных не указан. Их цель - убедить газету публично принести свои извинения и напечатать статью-опровержение или же предоставить источник данных.

Вторая группа – редакция газеты. Утверждают, что источник является достоверными и анонимным и они не могут конфиденциальную информацию о нем. Их задача не противоречить своим статьям в предыдущих выпусках.



## ***Приложение 7 Мотивационный менеджмент***

### **Упражнение «Полевые работы».**

Время выполнения – 30 минут.

Участникам предлагается в течение указанного времени вне стен рабочей аудитории опросить не менее 15 человек и узнать у них, что такое мотивация, и в чем она заключается для опрашиваемых.

### **Упражнение «Собери фразу»**

Упражнение используется в тренингах развития мотивационного потенциала сотрудников организации, тренингах командообразования, развития управленческих навыков.

Цель: диагностика индивидуальных мотивационных установок участников группы.

Участникам группы в случайном порядке раздаются листки бумаги, на каждом из которых написано одно слово из фразы, отражающей возможные мотивационные установки. Задача участников – собрать и прочесть фразу (участники, которым достались слова из одной фразы, образуют подгруппу). Фразы можно предложить следующие:

«Люди ленивы, их нужно заставлять работать» (инструментальная установка).

«Главное в работе – ее интересное содержание» (ценностная установка).

«К каждому человеку нужен свой подход» (ситуативная установка).

Примечание для ведущего. Представленные фразы рекомендуется оформить на бумаге разных цветов, а затем разрезать. Ведущий тренинга может самостоятельно сформулировать аналогичные фразы с учетом специфики группы.

После составления фразы каждой подгруппе предлагается в течение 5 минут представить другим участниками аргументы, поддерживающие соответствующую мотивационную установку (независимо от того, согласны они с ней или нет). В процессе обсуждения участники разных подгрупп имеют возможность задать друг другу вопросы, направленные на уточнение содержания и понимания представленных мотивационных установок.

По окончании «защиты» участники заново разбиваются на подгруппы в соответствии с принятием той или иной мотивационной установки, при этом каждый участник должен аргументировать свой выбор. Таким образом, по итогам проведения данного упражнения формируются 3 подгруппы, придерживающиеся различных позиций в отношении форм и способов мотивации персонала организации.

Примечание для ведущего. Допускается неравный количественный состав подгрупп. По ходу тренинга участники могут переходить из группы в группу при изменении индивидуальной позиции.

## **Приложение 8 Формирование команд**

### **Упражнение «Паутинка-импульс»**

Упражнение хорошо использовать для того, чтобы немного «встряхнуть» группу, изучавшую теоретический материал.

Время: 5 минут.

Размер группы: любой.

Описание. Участники стоят в общем кругу. Тренер просит всех взяться за руки, с учетом, что правой рукой участники должны держаться за левую руку своего коллеги по команде, а левой – за правую. Нельзя держаться за рядом стоящего соседа. Затем один участник пожимает руку соседа справа и просит его передать импульс рукопожатий по кругу. После того как волна рукопожатий возвращается в начало круга, тренер спрашивает, может ли группа передать импульс быстрее. После того как это будет сделано, группа должна не разжимая рук распутаться из сложившейся «паутинки» рук. В итоге должен получиться один круг.

### **Упражнение «Проводник»**

Продолжительность проведения: в зависимости от количества участников и поставленных целей 20-30 минут.

Участники встают в круг. Указательными пальцами берутся за палочку, размером 10-15 см со своим соседом, то есть за один конец пальцем держится один участник, а за другой – его сосед, и так по кругу. Количество палочек равно количеству участников. По команде участники должны проделать задание не выронив палочек. В противном случае задание начинается заново.

Задание для участников: руки вверх, руки вперед, руки влево, руки назад, 3 круговых движения над головой, в исходное положение.

Таблица правильных ответов на контрольные тесты

№ п/п	Тема	Вопрос №									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Постановка цели	b	b	b	a, d	b	e	b	b	a	a
2	Управление временем	a	b	b	a	b	b	a	a, c, d	e	b
3	Эффективные коммуникации	c	a	c	c	a	d	b	a	b	b
4	Лидерство и менеджмент	a	c	a	b	b	b, c	a, b, c	a	b	b
5	Управленческое лидерство	a	b	c	c	a	a	b	b	b	c
6	Деловое общение	c	c	b	a	a	a	d	a	b	1-a, 2-b, 3-c, 4-d
7	Мотивационный менеджмент	c	a	a	a	b	a	a	c	c	a
8	Формирование команд	a	a	b	c	c	c	a	c	e	a, b

## Экзаменационные вопросы по курсу «Управленческое лидерство»

1. Поставьте перед собой цель по критериям SMART. Поясните, что означают данные критерии.
2. Какие существуют виды жизненных целей? Основы целепостановки.
3. Что такое Тайм-менеджмент? Какие типы личности бывают?
4. Основные признаки рационалов и иррационалов. Недостатки рационалов и иррационалов.
5. Способ расстановки приоритетов – Окно Эйзенхауэра.
6. Как используется принцип Парето в тайм-менеджменте?
7. Дайте определение «коммуникации». Какие бывают типы коммуникации? Какие бывают барьеры коммуникации?
8. Виды коммуникации. Какие коммуникации можно назвать эффективными?
9. Что такое «Активное слушанье»? Приёмы и этапы активного слушанья.
10. Что такое лидерство и что такое менеджмент? Основные черты лидеров и менеджеров.
11. Отличия лидер от менеджера. Приведите примеры лидеров и менеджеров.
12. Что такое управленческое лидерство?
13. Что такое стили руководства и какие бывают данные стили, опишите их.
14. Авторитарный стиль руководства. Достоинства и недостатки авторитарного стиля.
15. Демократический стиль руководства. Достоинства и недостатки демократического стиля.
16. Попустительский стиль руководства. Достоинства и недостатки попустительского стиля.
17. Стили управления по Блейку-Моутон.
18. Характеристики стилей руководства по Херси-Бланшару.
19. Принципы эффективной коммуникации.
20. Барьеры общения.
21. причины, по которым наше понимание оказывается неточным.
22. Аргументации. Уровни в разговоре.
23. Манипуляторы. Логические уловки.
24. Мотивация и стимулирование. Сравнительный анализ.
25. Виды мотивов труда.
26. Объясните процесс мотивации.
27. Как происходит формирование внутренней мотивации деятельности.
28. Что такое команда, коллектив, рабочая группа, толпа. В чем их различие?
29. Два основных подхода к созданию команды.
30. Стадии становления команды. Групповая динамика.
31. Этапы формирования команды.
32. Типы командных ролей.
33. Дайте характеристику трех основных командных ролей и обоснуйте почему это основные командные роли.

## Список литературы

1. Брайан Трейси, Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным методом. М.: СмартБук, 2007
2. С.И. Калинин. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем. Спб.: Речь, 2006
3. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: учебное пособие. Мн.: Новое знание, 2001
4. Уловки в споре. Винокур В.А. Спб.: Речь, 2005
5. Соснин В.А., Лунев П.А. Учимся общению: взаимопонимание, действие, переговоры, тренинг. М., Институт психологии, РАН, 1993
6. Брайан Трейси Франк М. Шеелен, Личность лидера. Минск: Попурри, 2006
7. Ревская Н. Е. Психология менеджмента. Конспект лекций.— СПб.: Альфа, 2001
8. Френсис Хессельбайн, О лидерстве, Н.: ФСПИ «Тренды», 2004
9. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления, Ростов-на-Дону: Феникс, 2008