

А.А. Трусъ

# Психология управления

## Практикум



**С электронным приложением**

Александр Трусъ

**Психология  
управления. Практикум**

«Вышэйшая школа»

2015

УДК 005.32(076.58)

ББК 88.5я73

**Трусъ А. А.**

Психология управления. Практикум / А. А. Трусъ — «Вышэйшая школа», 2015

ISBN 978-985-06-2643-1

В учебном пособии предлагается широкий спектр управленческих и коммуникативных техник для эффективной работы руководителя и психолога в организационной реальности. Приведены многочисленные примеры из практики работы руководителей отечественных и зарубежных предприятий различных организационных звеньев. Анализируются предпосылки и факторы успешности деятельности руководителя, психологические особенности реализации им основных управленческих функций и оперативной работы с членами коллектива. Приложение включает опросник, анкету. В электронном приложении предлагается метод кейсов. Адресуется студентам, обучающимся по управленческим и психологическим специальностям. Будет интересно и полезно собственникам бизнеса, руководителям различных организационно-управленческих уровней, бизнес-тренерам и организационным консультантам, работающим в групповом и индивидуальном форматах. Компакт-диск прилагается только к печатному изданию.

УДК 005.32(076.58)

ББК 88.5я73

ISBN 978-985-06-2643-1

© Трусъ А. А., 2015

© Вышэйшая школа, 2015

## Содержание

Предисловие	6
Глава 1. Руководитель – центральная фигура управленческого процесса	8
1.1. Проведение собственного SWOT-анализа как руководителя	9
1.2. Модель личностного развития «Окно Джохари»	12
1.3. Список победителя	14
1.4. Оценка степени своей управленческой эффективности	16
1.5. Оценка своих личностных, управленческих и профессиональных компетенций	17
1.6. Определение своего организационно-управленческого психотипа	20
1.6.1. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс	20
1.6.2. Характеристики организационно-управленческих психотипов руководителя	22
1.7. Ассертивность и ассертивное поведение руководителя	25
1.8. Испытания руководителя и работа с ними	28
1.9. Модель GROW	31
1.10. Моя «визитная карточка»	33
Конец ознакомительного фрагмента.	34

# **Александр Трусъ**

## **Психология управления. Практикум**

Рецензенты: кафедра социальной психологии факультета психологии Белорусского государственного педагогического университета имени Максима Танка (заведующий кафедрой кандидат педагогических наук, доцент *Г. В. Гатальская*); доктор психологических наук, профессор *И. А. Фурманов*.

© Трусъ А. А., 2015

© Оформление. УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2015

## Предисловие

В 2014 г. в издательстве «Вышэйшая школа» вышло учебное пособие «Психология управления». Книга, ориентированная на студенческую аудиторию, была положительно встречена и слушателями системы дополнительного образования – специалистами, проходящими переподготовку по управлению персоналом, магистрантами, слушателями программ МВА, а также руководителями различных организационно-управленческих уровней государственных и коммерческих предприятий, HR-специалистами, бизнес-тренерами и оргконсультантами.

Принимая во внимание, что в учебном пособии «Психология управления» был освещен широкий спектр *теоретических положений деятельности современного руководителя*, начиная от вопросов эффективной самоорганизации до психологических аспектов индивидуальной и групповой работы с сотрудниками, было принято решение написать *практикум*, который позволил бы читателям получить не только полезные для их работы знания, но и сформировать актуальные управленческие компетенции.

Работа как будущего руководителя, так и уже сформировавшегося управленца, ориентированного на поступательный карьерный рост и получение высоких результатов в своей работе, а также в деятельности возглавляемого им организационного образования, должна быть непрерывной. В настоящее время, как показывает тренерский и консультативный опыт автора, большинство крупных организаций имеет в своем составе корпоративные учебные центры для осуществления непрерывной подготовки и переподготовки персонала. Вопрос, на наш взгляд, заключается в желании руководителя систематически и целенаправленно пополнять свой багаж актуальными «знаниями – умениями – навыками», формировать и развивать необходимые личностные характеристики для того, чтобы не просто отвечать на вызовы актуальной ситуации, а осуществлять проактивный подход к своей деятельности.

Данная книга позволит руководителю работать самостоятельно по развитию своих управленческих компетенций, а также может быть использована в вузовском учебном процессе и в корпоративном формате. Работая над ее содержательным наполнением, мы, прежде всего, отталкивались от самого понятия «практикум». В словаре русского языка С. И. Ожегова (1987) находим следующее определение: «Практикум. В высших учебных заведениях: курс практических занятий по какому-нибудь учебному предмету».

Слово «практикум» состоит из двух самостоятельных компонентов – «практик» и «ум», сочетание которых можно трактовать двояко: «практический (или практичный) ум» и «умная практика». По поводу первого словосочетания известный советский психолог Б. М. Теплов в книге «Ум полководца» (1990) отмечает: «Различие между теоретическим и практическим мышлением заключается в том, что они по-разному связаны с практикой; не в том, что одно из них имеет связь с практикой, а другое – нет, а в том, что характер этой связи различен. Работа практического мышления в основном направлена на решение конкретных задач – организовать работу данного завода, разработать и осуществить план сражения и т. п., – тогда как работа теоретического мышления направлена в основном на нахождение общих закономерностей – принципов организации производства, тактических и стратегических закономерностей и т. п.».

В практикуме и электронном приложении к нему представлено большое количество организационно-управленческих и коммуникативных ситуаций, взятых из опыта работы отечественных руководителей различных уровней.

Далее у Б. М. Теплова находим: «У практика возможности пользоваться гипотезами несравненно более ограничены, так как проверяться эти гипотезы должны не в специальных экспериментах, а в самой жизни, и – что особенно важно – практический работник далеко не всегда имеет время для такого рода проверок. Жесткие условия времени – одна из самых характерных особенностей работы практического ума». Обратимся ко второму словосочета-

нию – «умная практика». Книга, в которой вы уже прочли несколько страниц, представляет своего рода тренажер по отработке различных управленческих навыков и формированию профессионально значимых личностных характеристик. Полученный опыт можно и нужно понести в свою практическую деятельность, использовать не только отработанные инструменты, но также реализовать идеи, которые, несомненно, возникнут у вас при выполнении предложенных заданий.

Лучшее, что может сделать книга для человека, – это заставить его действовать.

*Томас Карлейль*

Далее Б. М. Теплов отмечает: «Если уж устанавливать градации деятельности по трудности и сложности требований, предъявляемых уму, то придется признать, что с точки зрения многообразия, а иногда и внутренней противоречивости интеллектуальных задач, а также жесткости условий, в которых протекает умственная работа, первые места должны занять высшие формы практической деятельности».

Принимая во внимание сравнительно молодой возраст психологии управления как науки и области профессиональной практики, а также сложность и неравномерную разработанность отдельных ее положений, мы обратились к идеям, изложенным в работах некоторых авторитетных специалистов из смежных областей, на которые в тексте практикума даются ссылки. При желании обучаемый (студент, слушатель, магистрант) или обучающий (преподаватель, бизнес-тренер, оргконсультант, коуч) могут обратиться к первоисточнику для получения более подробной и развернутой информации.

Практикум направлен на повышение управленческой компетентности конкретного читателя – как сегодняшнего студента, планирующего в будущем сделать менеджерскую карьеру, так и «ветерана управленческого движения». Чем больше грамотных управленцев, тем успешнее будет отдельно взятое структурное подразделение и предприятие, на котором они работают. Чем больше эффективных предприятий, тем более сильной и процветающей будет наша страна. Надеемся, что книга «Психология управления. Практикум» внесет определенный вклад в достижение этих целей.

## **Глава 1. Руководитель – центральная фигура управленческого процесса**

Известные психологи Джим Лоэр и Тони Шварц (2014) отмечают, что мы живем в цифровом веке. Мы мчимся на полной скорости, наши ритмы ускоряются, наши дни нарезаны на байты и биты. Мы предпочитаем широту глубине и быструю реакцию – обдуманное решение. Мы скользим по поверхности, попадая в десятки мест на несколько минут, но никогда не задерживаемся надолго. Мы летим по жизни, не делая пауз на размышления о том, кем на самом деле мы хотим стать. Мы на связи, но мы отключены.

Первым шагом в работе психолога (консультанта, коуча) с собственником бизнеса (профессиональным руководителем) является анализ личностных особенностей клиента. Такой анализ открывает индивидуально для каждого из них значение короткой, но емкой фразы: «Познай себя».

Предлагаем читателям техники, направленные на проведение личностного, управленческого и профессионального самоанализа.

«Познай себя» – эти слова были написаны над входом к оракулу в Дельфийском храме. Впоследствии они неоднократно повторялись многими мудрецами. Примеры успешных деловых людей – собственников бизнеса и профессиональных руководителей – подтвердили, что этот совет работает.

Знание себя – величайшее достижение нашего вида.

*Основатель позитивной психологии М. Чиксентмихайи*

«Управление начинается с себя» – эту фразу каждому субъекту непростого управленческого процесса необходимо принять как аксиому. Руководитель, который знает свои сильные и слабые стороны, свои недостатки, но непрерывно обучается – развивается – совершенствуется, создает предпосылки для профессионального роста своих сотрудников, а значит, для повышения эффективности работы структурного подразделения или организации в целом. Самопознание руководителя – первый шаг на пути постановки четких карьерных, управленческих и профессиональных целей, определения личностных ресурсов для их достижения, направления энергии на неуклонное движение к ним. При этом он будет способен грамотно организовать себя, свое рабочее время и пространство.



## 1.1. Проведение собственного SWOT-анализа как руководителя

**Техника SWOT** (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) предполагает выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а также установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии и оценки реалистичности запланированных результатов деятельности руководителя.

Эта техника в настоящее время является довольно распространенной в деловой среде и обычно используется для оценки текущего состояния и потенциала развития предприятия. Она, как правило, относится к маркетинговой области организационно-управленческой и бизнес-практики и реализуется в качестве одного из эффективных инструментов на сессиях стратегического планирования, при проведении управленческого аудита субъектов хозяйствования, а также в различных консультативных системах.

Для проведения собственного SWOT-анализа как руководителя выполните задание.

Нарисуйте на листе бумаги формата А4 квадрат (рис. 1.1). Разделите его на четыре равные части вертикальной и горизонтальной линиями. Напишите в верхней части каждого из четырех квадратов по центру:

- мои сильные стороны (S);
- мои слабые стороны (W);
- мои возможности (O);
- мои угрозы (T).

Заполните эти квадраты, применительно к себе (настоящее время).

Мои сильные стороны (S)	Мои слабые стороны (W)
Мои возможности (O)	Мои угрозы (T)

Рис. 1.1. Матрица SWOT-анализа

Одно из главных условий при заполнении своей матрицы SWOT-анализа – честность и искренность. Не стоит выпячивать свои сильные стороны, точно так же как не стоит заниматься самоедством или уделять внимание исключительно недостаткам. Системный взвешенный анализ позволит взглянуть на себя «как бы со стороны» для того, чтобы в дальнейшем наметить «точки роста» и составить план ближайших действий по собственному изменению в правильном, желаемом, конструктивном направлении.

Настоящая радость жизни в том, чтобы иметь предназначение, важность которого ты сам понимаешь... Чтобы быть естественным и сильным, а не одним из кучки неврастеников и нытиков, жалующихся на то, что жизнь не заботится об их счастье.

*Бернард Шоу*

Если вы руководитель или специалист, планирующий делать управленческую карьеру, перед заполнением этой матрицы рекомендуется поговорить со своим непосредственным и прямыми руководителями, коллегами, подчиненными, деловыми партнерами для того, чтобы собрать от них максимально подробную и многоаспектную обратную связь. Как говорится, «со стороны виднее» и «большое видится на расстоянии». Таким образом, вы проведете для

себя процедуру, которая в современных кадровых технологиях носит название «оценка 360 градусов». В результате вы можете получить очень полезную и ценную для себя информацию, что позволит вам провести реалистичный, объективный SWOT-анализ, без явного крена, как в «хвалебные оды», так и в негативные оценочные суждения о самом себе.

Взамен пообещайте своим «экспертам», что они также смогут к вам обратиться для получения объективной обратной связи в случае возникшей у них необходимости.

Если вы студент или слушатель программы МВА, в качестве «экспертов» можете привлечь своих одноклассников, а также обратиться за обратной связью к преподавателям и куратору группы. Для «объемного стороннего взгляда» вы можете использовать информацию, полученную от своих друзей и знакомых.

Не удивляйтесь, если разные люди по-разному оценят у вас одну и ту же сторону вашей личности. Кто-то посчитает, что вы решительный и напористый человек, а для кого-то вы – образец размеренности и неторопливости. Это очень ценная для вас информация, при условии, что вы грамотно ее используете, как для дальнейшего самоанализа, так и для постановки своим «экспертам» уточняющих вопросов на прояснение.

К таким вопросам относятся следующие.

- В каких ситуациях это качество у меня проявляется наиболее ярко?
- Какие примеры вы можете привести?
- Как вы думаете, это качество помогает (мешает мне) в учебе (в работе, в управленческой практике, в деловом взаимодействии)? В чем конкретно, на ваш взгляд, ощущается его негативное (положительное) влияние?
- Как я могу использовать это качество, чтобы повысить результативность учебы (работы), или мне необходимо с ним «расстаться», избавиться от него?

Никто не должен становиться жертвой собственной биографии.

*Психолог Джордж Келли*

Основная идея и направления дальнейшей работы с заполненной матрицей:

- приумножать и развивать свои сильные стороны;
- работать со слабыми сторонами (минимизировать их влияние вплоть до полного устранения);
- опираться на имеющиеся возможности;
- держать в режиме «ручного управления» отмеченные угрозы.

При работе с техникой SWOT следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать дополнительные сильные стороны и открыть новые возможности (табл. 1.1).

*Таблица 1.1*

### **Анализ результатов SWOT**

$O \rightarrow W$	$W \rightarrow S$	$S \rightarrow T$	$T \rightarrow O$
«Возможность» снимает или делает меньше «слабую сторону»	«Слабая сторона» исчезая, благодаря «возможностям», становится новой «сильной стороной»	«Новая сильная сторона» снимает «страхи» или минимизирует «угрозы» и «потери»	«Страхи, угрозы» и «потери» исчезая или становясь менее значительными, открывают новые «возможности»

Вот что по этому поводу пишет известный российский специалист в области маркетинга И. Манн (2014): «По опыту: честный список слабостей (а он получается достаточно длинный) зачастую парализует. Одни специалисты рекомендуют начинать именно с их (для преодоления себя). Другие советуют: «Не тратьте ни мгновения драгоценной жизни на преодоление ваших слабостей!»

Я за золотую середину. Есть слабости, которые можно игнорировать, с которыми можно научиться работать и жить, которые можно использовать с пользой для себя. И есть слабые стороны, которые нужно устранить, победить, преодолеть.

Использовать все свои возможности. Учитывать риски. Как это легко написать и как сложно сделать!

Вы представить себе не можете, сколько мне пришлось приложить усилий и времени, чтобы разобраться в теме интернет-маркетинга! Несколько лет ушло на то, чтобы от полного нуля перейти к нынешнему статусу (а сейчас я других учу правильному интернет-маркетингу). Тут важен четкий и продуманный план».

Начните проведение собственного SWOT-анализа прямо сейчас.

## 1.2. Модель личностного развития «Окно Джохари»

Когда будущий или уже действующий руководитель начинает заниматься личностным и профессиональным саморазвитием и задается целью больше узнать о себе, у него неизбежно возникает множество вопросов, среди которых обязательно присутствуют два:

- Какой я человек?
- Я такой, каким я воспринимаю себя «изнутри», или другим людям со стороны «виднее»?

Даже тот, кто постоянно заботится о развитии собственной личности, часто затрудняется структурировать представление о себе, т. е. не может сформулировать понимание собственной личности в упорядоченной форме. Одним из инструментов решения этой задачи является так называемое «Окно Джохари». «Окно Джохари» показывает, насколько хорошо человек знает самого себя, помогает понять, как к нему относятся окружающие, наладить общение с другими людьми или улучшить понимание в коллективе.

Данная методика была предложена Джозефом Лафтом и Гарри Ингамом в 1955 г. и не утратила своей актуальности по сей день. Название «Джохари» представляет собой производное от имен этих психологов. Модель «окно Джохари» называют и моделью самопознания, и моделью личностного роста, но как бы модель не называли, – с ее помощью руководитель может «заглянуть в себя», попробовать найти свои слабые стороны и понять, как усилить сильные.

Стабильность, которой нам не хватает в окружающем мире, следует создавать у себя внутри.

*Натаниель Бранден*

«Окно» (рис. 1.2) представляет собой символическое изображение личности человека. Оно разделено на четыре квадрата (зоны).

1. Открытая зона	2. Слепая зона
3. Скрытая зона	4. Неизвестная зона

Рис. 1.2. Окно Джохари

Зона 1 (Открытое «Я») представляет ту часть личности человека, которая известна как самому человеку, так и окружающим. Когда люди обмениваются информацией и понимают друг друга, их взаимоотношения улучшаются. Чем больше площадь этого квадрата, тем больше информации о личности известно, тем эффективнее, продуктивнее и взаимовыгоднее будут отношения между людьми.

Зона 2 (Слепое «Я») соответствует той части личности, о которой знают окружающие, однако о ней не знает сам человек. Чем больше площадь этого квадрата, тем сложнее достигнуть взаимопонимания.

Человек, который сомневается в себе, вносит себя в список собственных врагов и сам направляет на себя оружие.

*Александр Дюма*

Зона 3 (Скрытое «Я») – это часть личности, известная самому человеку, но неизвестная окружающим. Это затрудняет общение, поскольку дает односторонние преимущества индиви-

дууму, позволяет скрыть негативную информацию от окружающих. Есть информация, которой люди не спешат обмениваться просто потому, что не считают ее важной, но гораздо чаще информация не распространяется из-за желания получить таким образом влияние или приобрести контроль над ситуацией.

Зона 4 (неизвестное «Я») – это то, что неизвестно о личности ни самому человеку, ни окружающим. Именно за счет сокращения площади этого квадрата при желании можно повысить эффективность коммуникаций.

При взаимодействии человека с окружающей средой зоны 1–3 обычно увеличиваются за счет зоны 4. При развитой привычке к самоанализу человек может эффективно использовать неизвестное «Я» для развития своего психологического репертуара, освоения новых знаний и навыков, расширения зоны комфорта. Понятие зоны комфорта используется для описания ситуаций, в которых человек чувствует себя привычно и удобно. Расширить эту зону можно за счет выявления неизвестных способностей личности.

Эффективность концепции «Окно Джохари» можно наглядно проиллюстрировать с помощью художественных произведений. Американский кинофильм «Герой», в котором главную роль играет Д. Хофман, позволяет приоткрыть практически все зоны «Окна Джохари». Герой фильма – мелкий воришка, способный обокрасть даже своего адвоката, оказывается способным на настоящие подвиги, причем вопреки им же декларируемой «философии» жизни «все люди – враги».

Расширение открытого «Я» может эффективно осуществляться за счет обратной связи при взаимодействии людей. Человек должен научиться получать эту обратную связь и использовать ее для самоанализа.

### ***Задание***

- Нарисуйте на листе бумаги «Окно Джохари».

- Ответьте на следующие вопросы.

- По каким признакам вы определяете реакцию других людей на ваше поведение?
- Как вы реагируете на странную или неожиданную реакцию другого человека в ответ на ваше поведение?

- Как часто вы открыто просите оценить свое поведение или деятельность?

- Насколько вы терпимы к критике?

Откровенно ответив самим себе на эти вопросы, вы можете составить представление о том, над чем вам следует поработать, чтобы эффективнее использовать обратную связь, идущую от других, для самоанализа.

М. Бьяуго и Дж. Милн (2014) предлагают «пять главных вопросов самому себе».

1. В какие моменты я наиболее счастлив?

2. Почему данная конкретная деятельность приносит мне счастье?

3. Какие у меня есть возможности построить бизнес на деятельности, приносящей мне больше всего счастья?

4. Что мне мешает?

5. Как мне преодолеть имеющиеся препятствия и в ближайшие двенадцать месяцев выработать новое мировоззрение, которое поможет следовать путем моего предназначения?

### 1.3. Список победителя

Осознание своих успехов и обретение законной гордости за них являются важнейшими составляющими поступательного развития руководителя, компонентами конструктивных изменений в его личностно-управленческом масштабе. Однако в стремительно меняющейся рыночной среде и в динамичной организационно-управленческой ситуации ему не всегда удастся заслуженно отметить свои достижения. Порой, не успев насладиться полученными результатами, необходимо возвращаться к исполнению своих обязанностей, браться за новую работу, двигаться к следующей, более амбициозной цели.

Следует отдавать себе отчет в том, что в заслуженном успехе заложен мощный ресурс, немалый энергетический потенциал, необходимый руководителю для поддержания уверенности в себе, в своих силах и возможностях. Если ему не будет хватать времени для осознания и оценки собственных достижений, он вряд ли сможет почувствовать, что изменился к лучшему, вырос как управленец и профессионал. Поддержание адекватной самооценки – важный компонент психологической культуры руководителя.

Быть оптимистом – значит видеть вещи в хорошем свете и не терять надежды и веры в то, что все будет в порядке.

*Брендон Берчард*

Как показывает тренерский и консультативный опыт автора практикума на протяжении управленческой карьеры руководители одерживают множество «больших» и «малых» побед. Однако в погоне за покорением все новых и новых деловых и управленческих вершин таким руководителям сложно по достоинству оценить, что они стали успешнее, компетентнее, увереннее и сильнее, чем некоторое время назад. По-настоящему успешные руководители довольно часто не ощущают своей успешности, так как сосредоточены на будущих достижениях. Они пропускают мимо своего внимания замечательные результаты, полученные в ситуации «здесь и сейчас», что отнимает у них возможность почувствовать себя победителем, дать себе адекватную заслуженную оценку.

#### ***Задание***

- Возьмите пять листов бумаги формата А4 и каждый озаглавьте «Мои управленческие победы и профессиональные достижения за 20\_\_ год».
- Вспомните все свои управленческие, коммерческие, профессиональные и иные успехи за последние пять лет, и запишите их в столбик на соответствующем листе бумаги.
- Не пытайтесь заполнить все листы за «один присест». Это задание достаточно трудоемкое и сложное. Отведите на его выполнение несколько дней. По мере того как из «закромов» вашей памяти будут извлекаться все новые и новые ситуации, факты, события, списки будут расти.
- Когда списки будут готовы, проведите их детальный анализ, ответив на следующие вопросы.
  - Чем вы наиболее гордитесь?
  - Что позволило вам достичь таких замечательных результатов?
  - Как изменились вы за эти пять лет?

Вы можете обратиться за помощью к кому-либо из коллег-руководителей, к своему коучу, к специалисту отдела персонала или к значимому для вас человеку, который вас хорошо знает, способен выслушать, поддержать и разделить радость заслуженных побед.

- Введите в свою повседневную практику привычку – при подведении результатов работы в конце дня уделять больше внимание тому, что вам удалось сделать, каких вы добились резуль-

татов (даже если, на первый взгляд, это «мелочи»). Это позволит вам обрести заслуженное чувство гордости и благодарности себе за все, что вы сделали в течение дня.

- Если вы ведете личный дневник, добавьте в него еще одну опцию. Отмечайте в нем в конце недели в пятницу, как вы изменились, какими новыми знаниями и умениями приросли, чего достигли.

- Подумайте над вопросом: «Каким образом я могу отмечать свои достижения и прививать себе образ мыслей успешного руководителя»?

Выполнение задания позволит вам ощутить свою успешность, почувствовать большую уверенность, адекватно оценивать динамику своего развития.

## 1.4. Оценка степени своей управленческой эффективности

По мнению гуру менеджмента XX в. П. Друкера (2008), существует «пять основных методик», или «пять привычек», которые необходимо выработать руководителю, чтобы действовать наиболее эффективно.

1. Знать, на что руководитель расходует свое время. Учиться с максимальной пользой распоряжаться той его малой долей времени, которую он действительно может контролировать.

2. Концентрировать свое внимание на достижениях, выходящих за рамки организаций, так как цель руководителя – конечный результат, а не выполнение работы как таковой. Эффективный руководитель, прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, задает себе вопрос: «Каких результатов от меня ожидают?» Сам процесс работы, не говоря уже о конкретных методах ее выполнения, отходит для него на второй план.

Средних менеджеров волнует «делалось ли так раньше» и «что подумают люди». Для хороших менеджеров важно, чтобы проблема была решена.

*NN*

3. Развивать сильные стороны – свои собственные, своих начальников, коллег, подчиненных. В сложных ситуациях полагаться именно на них. Не начинать с задач, которые не в состоянии решить.

4. Сосредоточить свои действия в нескольких крупнейших сферах. Определить приоритеты и следовать им (разобраться с первостепенными делами, задачами, а второстепенными не заниматься никогда). Иначе не будет сделано ничего.

5. Принимать эффективные решения. Решений должно быть немного, но они должны быть фундаментальными. Правильные решения – это не что иное, как система, – ряд нужных шагов в нужной последовательности. Быстрое принятие решений – это принятие ошибочных решений. Необходима правильная стратегия, а не изобретательные приемы.

### *Задание*

- Рассмотрите каждый из пяти пунктов, представленных П. Друкером, применительно к себе.

Оцените степень своей управленческой эффективности по шкале от 1 (не эффективно) до 10 (эффективно, опция развита в полной мере и проявляется во всех рабочих ситуациях).

- Наметьте план повышения своей управленческой эффективности путем развития «привычек», которые находятся у вас на начальном уровне.



## 1.5. Оценка своих личностных, управленческих и профессиональных компетенций

Оцените по десятибалльной шкале свои личностные, управленческие и профессиональные компетенции на текущий момент. Обведите кружком ту цифру, которая отражает (минимальное значение «1» – компетенция не развита; максимальное значение «10» – компетенция развита в высокой степени и в полной мере проявляется в моей деятельности).

### **Я как Личность**

Аналитические способности

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Волевые качества

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коммуникабельность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Креативность, способность генерировать свежие идеи, находить нестандартные решения управленческих и бизнес-задач

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ответственность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Полихроничность (способность эффективно работать с несколькими информационными потоками одновременно)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Последовательность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Проактивность (способность просчитывать развитие ситуации и принимать упреждающие меры)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Проницательность, способность понимать коллег, сотрудников, деловых партнеров

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Пунктуальность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Реалистичность, способность объективно взглянуть на ситуацию и организационно-управленческие реалии

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Стрессоустойчивость

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Требовательность к другим (сотрудникам, коллегам, деловым партнерам)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Требовательность к себе

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Умение быть разным, поведенческая гибкость, артистизм

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Целеустремленность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Чувство юмора

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Энергичность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### **Я как Управленец**

Действую по принципу: «Делай как Я!», подаю личный пример

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Делегирование полномочий сотрудникам

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки в проведении групповых форм работы (совещания, планерки, собрания)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки командообразования: умение сплотить свою команду, сделать ее командой профессионалов

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки мотивации и стимулирования сотрудников

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки обратной связи, подведения итогов и оценки результатов работы сотрудников

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки обучения и развития сотрудников, наставничества, коучинга

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки оперативного планирования, самоорганизация, расстановки и выбора приоритетов в работе

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки организационных изменений

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки стратегического планирования

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки управления организационной культурой

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Организаторские способности

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Оперативность в принятии решений

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Понимание особенностей конфликтных ситуаций и умение грамотно взаимодействовать в них

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Технологичность в принятии решений

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Управление проектами и проектными командами

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Умение грамотно выстраивать дистанцию с сотрудниками, коллегами и деловыми партнерами

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Умение разумно распределять временные ресурсы в треугольнике «работа – семья – досуг (хобби)»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### **Я как Профессионал в предметной области**

Нацеленность на постоянное обучение, развитие, рост, работа над собой

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Компетентность, профессионализм, знание своего дела 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Комплексный подход к работе, системность мышления 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

***Задание***

- Наметьте план по развитию компетенций, которые находятся у вас на начальном уровне.
- Приступите к реализации намеченного плана, начиная с развития одного личностного качества, формирования одного управленческого навыка и работе над первым компонентом профессионализма – нацеленности на постоянное обучение и развитие.
- Определите, какую книгу по управленческой тематике вы прочитаете в ближайший месяц. При чтении книги делайте записи идей, которые у вас возникли, для последующей их реализации в своей управленческой деятельности.

Самое главное в образовании – это хороший аппетит.

*Уинстон Черчилль*

## 1.6. Определение своего организационно-управленческого психотипа

Как известно, объект управления не только рассматривается как открытая система, подчиняющаяся действию системных законов, но представляет собой и личностную проекцию руководителя. Процесс и результат работы предприятия (отдельного структурного подразделения) во многом зависит от того, *кто* его возглавляет. Поэтому знание руководителем *своего организационно-управленческого психотипа* предоставляет важный инструментарий, который может оказать помощь в перераспределении энергии при определении вида и объема работы, принятии решений и структурировании времени, а также при выполнении различных задач.

Лидер – тот, кто принимает решения быстро и иногда оказывается прав.  
*Элберт Хаббард*

Понимание руководителем собственного психотипа, а также психотипа коллег, сотрудников, партнеров по взаимодействию:

- обеспечивает возможность укреплять и развивать свои сильные стороны и компенсировать слабые;
- ведет к осмыслению подходов и потребностей тех, с кем приходится взаимодействовать, позволяя конструктивно решать возникающие сложные, порой конфликтные, ситуации;
- обозначает отправные точки ведения индивидуальных и групповых форм работы, чтобы участники процесса получали желаемое и наиболее эффективно справлялись с работой;
- дает возможность обсуждать межличностные вопросы, которые существенно влияют на эффективность совместной деятельности, т. е. ведет к улучшению командного взаимодействия.

«Опросник Майерс-Бриггс» (Приложение 1) основан на юнгианской типологии. В основе данной модели лежит *идея предпочтений*. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс выделяет четыре измерения или основных предпочтения, влияющих на действия людей, их эмоции и отношения, а также на их профессиональную деятельность. Эти предпочтения помогают:

- восстанавливать и использовать свою энергию;
- собирать и получать информацию;
- принимать решения;
- организовывать свою работу.

У каждого из этих измерений содержатся противоположные возможности. На каком из них остановится человек определяет его тип личности и особенность его поведения. Не существует предпочтения более ценного, или более значимого, чем выбранное.

### 1.6.1. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс

«Опросник Майерс-Бриггс» – один из широко используемых инструментов личностной диагностики в управленческой практике. Он применяется в различных организациях для выявления предпочтений кандидатов при приеме их на работу, а также для формирования гармоничных коллективов и успешного управления персоналом. Отдельно взятому человеку данный анализ помогает комплексно понять свои сильные и слабые стороны как управленца и профессионала. Индикатор типа личности можно рассматривать как составную часть направления, которое сейчас развивается под названием «самоменеджмент» или «управление собой».

#### 1. Экстраверсия (*E – Extravertid*) / Интроверсия (*I – Introvertid*).

Экстраверсия характеризует способ взаимодействия человека с окружающим миром, показывает, что человек направляет свою энергию вовне. Людей, ориентированных на внеш-

ний мир, называют *экстравертами (E)*. Тех, кто более склонен к миру внутреннему – *интровертами (I)*.

Если вы экстраверт, то вы очень общительны, легко идете на контакт и всегда находите тему для разговора; не любите долго оставаться наедине с собой. Ваши интересы лежат в различных областях, круг ваших знакомых очень широк. Вы склонны к активной деятельности, потому как познаете мир на собственном опыте. Любите быть в центре внимания и событий, умеете радоваться жизни «здесь и сейчас». При постановке задачи и принятии решения вы стремитесь активно советоваться с окружающими, однако больше говорите сами, чем слушаете. Вам свойственно сначала высказаться, а потом осмыслить произнесенное. Поэтому бывают моменты, когда по окончании дискуссии вы упрекаете себя: «Когда, наконец, я научусь быть сдержаннее?»

Если вы интроверт, то основная часть вашей энергии направлена на внутренний мир – переживания и чувства. Вы склонны проводить много времени в одиночестве. Большое количество людей вокруг утомляет вас. Ваши знакомые немногочисленны, но на большинство из них можно положиться. Вы не любите быть в центре внимания, сдержаны в проявлении эмоций. Прежде чем исследовать мир на опыте, стараетесь понять его умом и потому отличаетесь не широтой, а глубиной познания. При постановке задачи и принятии решения обдумываете вопрос, прежде чем вынести его на всеобщее обсуждение. Считаетесь хорошим слушателем. Вам свойственно сначала думать, а потом говорить. Поэтому иногда по окончании дискуссии Вы упрекаете себя: «Почему я не сказал...?»

## 2. Сенсорный (*S – Sensing*) / Интуитивный (*N – intuitive*).

Данный признак типа личности характеризует способ восприятия информации.

Если вы наблюдаете за миром и собираете информацию, используя прагматичный, утилитарный подход, то ваше восприятие *сенсорное*. Вам нравится осязать, обонять, слышать, видеть, пробовать на вкус. Вы предпочитаете фокусировать внимание на фактах и деталях, а не на том, что они значат. Задаете четкие вопросы и ожидаете таких же четких и точных ответов. Детали видите лучше, чем картину в целом. Концентрируетесь на том, что делаете в данный момент и не думаете, что за этим последует. Вы будете скорее что-то делать, чем думать об этом.

Если вы, получив информацию посредством пяти органов чувств начинаете интуитивно искать взаимосвязи, скрытое значение, то ваше восприятие интуитивное. Вы фиксируете внимание на умозаключениях и выводах, не любите детали (считаете их скучными), видите картину в целом лучше, чем ее отдельные элементы. На любой тип вопросов склонны давать общие ответы. Имеете обыкновение думать сразу о нескольких вещах, поэтому иногда вас воспринимают как рассеянного человека. Работая над чем-то, постоянно думаете, что за этим последует, стремитесь увидеть события в развитии.

## 3. Рациональный (*T – Thinking*) / Чувствующий (*F – Feeling*).

Этот признак типа личности характеризует способ принятия решений.

Если вы, принимая решение, руководствуетесь логикой, беспристрастны, объективны, то вы относитесь к *рационалам*. Вы принимаете окончательное решение только после того, как проанализируете все факты. Обладаете скорее волевым характером, способны оставаться невозмутимым и сдержанным в ситуациях, в которых другие теряют самообладание. Вы гордитесь своей объективностью, даже несмотря на возможные обвинения в равнодушии.

Если вы принимаете решения исходя из личных, субъективных оценок происходящего, то вы относитесь к *людям чувствующим*. Вы считаете правильным решением то, которое учитывает чувства людей. Выяснению истины предпочитаете согласие, стремитесь сгладить конфликт. Вы с удовольствием оказываете другим услуги, даже несмотря на то, что некоторые этим злоупотребляют. Самое важное для вас – как повлияет решение на тех, кого оно касается.

## 4. Направленный на результат (*J – Judging*) / воспринимающий процесс (*P – Perceiving*).

Данный признак типа личности определяет какой функцией – сбор информации или принятие решений – главным образом пользуется человек.

Если вы принадлежите к решающему типу личности (*J*), то предпочитаете четко организованную жизнь. Вы стремитесь все спланировать, урегулировать, проконтролировать. Любите порядок и всегда следите, чтобы все было на своих местах. Ведете записи того, что нужно сделать. Не любите неожиданностей, изменение ситуации выбивает вас из колеи. Вы всегда доводите работу до конца.

Если вы относитесь к воспринимающему типу (*P*), то ведете более свободный образ жизни. Планирование не является вашей сильной стороной. Вы не стремитесь управлять жизнью и легко приспосабливаетесь к изменению ситуации. Неопределенность не гнетет вас. Для того чтобы уложиться в срок, делаете рывок в последнюю минуту. Не любите, когда вас чем-то обязывают. Не торопитесь с принятием решения. Работа не имеет для вас смысла, если она неинтересна. Вы не всегда доводите начатое дело до конца.

### 1.6.2. Характеристики организационно-управленческих психотипов руководителя

Итак, определение психотипов личности происходит по четырем основным параметрам. При общем числе возможных сочетаний (шестнадцать) существенными для описания организационно-управленческого психотипа руководителя оказались четыре: *NF* – «коммуникаторы», *NT* – «стратеги», *SJ* – «стабилизаторы», *SP* – «пожарные». Все они имеют свои характерные особенности и бывают продуктивными при решении определенного класса задач. Естественно, что в хорошо функционирующей организации задействованы все эти организационно-управленческие психотипы.

*NF* – «Коммуникаторы» (отношенцы) – катализаторы групповой активности.

Сочетание *NF* характерно для четырех типов руководителей: *ENFP*, *INFP*, *ENFJ*, *INFJ*. Ценности: отношения, чувства самореализации, творчества, личность. Для них главное – человеческие отношения, реализация самих себя и содействие самореализации окружающих. Они озабочены организационным климатом в коллективе, стремятся к развитию гармонии и кооперативности, хорошо понимают людей и умеют их мотивировать.

**Руководитель-коммуникатор** решает организационные и бизнес-задачи посредством выстраивания отношений в коллективе. Всегда принимает во внимание интересы людей и их чувства. В организации **коммуникатора-гуманиста** большое внимание уделяется корпоративному духу, созданию команды, карьерному росту сотрудников. Могут создавать должности под человека. **Коммуникатор-командир** управляет людьми на основе жестких отношений, используя принцип – «Если командир не прав, смотри пункт первый», опирается на «верных» людей.

Фиксация внимания руководителя-коммуникатора на людях и на отношениях внутри организации может приводить к потере стратегического видения, плохой организации бизнес-процессов. Нередко они отдают предпочтение отношениям в ущерб делу. Слабость *NF* состоит и в том, что они бывают слишком сильно вовлечены в нужды людей (настолько, что у самих не хватает времени на собственные дела). Имеют склонность избегать ситуации с дискомфортными отношениями. Организационные решения у них могут быть больше подчинены влиянию симпатий и антипатий, чем достижению конечного результата.

*SJ* – «Стабилизаторы» – организаторы-традиционалисты.

Сочетание *SJ* характерно для четырех типов руководителей: *ESTJ*, *ISTJ*, *ESFJ*, *ISFJ*. Ценности: ясность, четкость, упорядоченность, стабильность. Представители этих типов хорошо налаживают конкретную работу. Получают удовлетворение при достижении конечного результата. В действиях решительны и последовательны, во всем любят порядок. Тяготеют к состав-

лению нормативов, регламентов и расписаний, любят контролировать точность выполнения распоряжений. Последовательны, не любят допускать ошибки, тяжело их переживают. Они незаменимы в работе, требующей высокой точности, поскольку способны запоминать множество деталей. Ценят организационные традиции и с трудом отказываются от них. Руководитель-стабилизатор прекрасно чувствует себя в деловой и организационной среде. Стремится к тому, чтобы все процессы были прописаны в форме четких, разработанных до мелочей процедур, имелась ясная система соподчинения, каждый сотрудник работал бы в рамках своей компетенции. В организации «стабилизатора», как правило, прекрасно налажены движение информации, отчетность, документооборот.

Нестабильность, ситуации форс-мажора некомфортны для «стабилизатора». Его реакция на такие обстоятельства – попытка восстановить стабильность системы путем «переписывания» процедур, что нередко ведет к потере времени. Деловые и организационные решения часто принимаются в пользу стабильности, даже в ущерб прибыльности. Также слабость *SJ* состоит в том, что он может упускать новые возможности и становится основным противником изменений. Следуя регламентам, *SJ* склонен отрицательно реагировать на людей, не привыкших работать «по правилам». Решительность и настойчивость *SJ* могут приводить к обострению отношений и углублению конфликтов с людьми.

*NT – «Стратеги» – провидцы.*

Сочетание *NT* характерно для четырех типов: *ENTJ*, *ENTP*, *INTJ*, *INTP*. Ценности: интеллект, целеполагание, достижение, компетентность. Их представители нацелены на будущее, интересуются возможностью развития ситуации; для них важно ощущение власти, но, как правило, не над людьми, а над ситуацией. Руководитель этого психотипа успешен в планировании и разработке перспектив, анализе проблем, легко генерирует идеи и столь же легко отказывается от них, если видит новые возможности. Чувствителен к интеллектуальному потенциалу людей и к имиджу организации в целом. Руководители-стратеги мыслят глобально, в терминах стратегических целей и планов. Обычно ставят перед собой и организацией масштабные цели (глобальные бизнес-проекты). Прекрасно ориентируются в рыночной ситуации; рациональны, системны. Разработку деталей делегируют специалистам. В организации *NT* часто выступают инициаторами внедрения разного рода «научных систем» управления, контроля качества, мотивации персонала и т. п. С уважением относятся к экспертам-консультантам. Слабость *NT* состоит в отсутствии серьезного интереса к деталям, доведении проектов до конечного результата. Эти вещи он предпочитает поручать своим сотрудникам, оставаясь часто недовольным конечным воплощением его идеи. Не любит ситуаций утраты контроля за развитием событий и может остро на них реагировать. Раздражается выполнением рутинной работы. Концентрируясь на принципах, с трудом представляет, что чувствуют другие люди. Со стороны выглядит неэмоциональным и отстраненным. Мало занимается отношениями людей в организации (а если занимается, то в терминах «человеческого фактора»).

*SP – «Пожарные» – посредники.*

Сочетание *SP* характерно для четырех типов руководителей: *ESTP*, *ISTP*, *ESFP*, *ISFP*. Люди этого склада получают удовлетворение не столько от конечного продукта, сколько от самого процесса деятельности. В определенном смысле работа для *SP* – игра, в которой они способны находить различные варианты и неожиданные повороты. В связи с этим работа может происходить неровно: с большой отдачей в одни моменты и снижением продуктивности в другие моменты. Руководители этого типа в стабильной среде «загнивают». Их стихия – проблемы, форс-мажор. Они в курсе всего, знают, «где что лежит» и что делается в их организации. Удовлетворение от удачно найденного выхода из трудной ситуации – большая моральная награда для «пожарного». Нередко люди такого типа создают бизнес в необычных областях (например, экстремальный туризм) или с возможностью смены предмета деятельности (сегодня организация может заниматься одним, завтра – другим...). Они являются противниками точки зрения,

что «лучшее – враг хорошего», и могут начать реорганизацию в фирме без видимых на то оснований, только чтобы «не стоять на месте», чтобы «двигаться вперед».

Слабость *SP* состоит в том, что он не любит связывать себя планами и обязательствами и не всегда точен в сроках. В ситуациях стабильности он может заскучать, оживляясь только в кризисных ситуациях.



## 1.7. Ассертивность и ассертивное поведение руководителя

**Ассертивность** – личностная характеристика, проявляющаяся в умении оставаться самим собой (делать то, что тебе необходимо и что хочется) при условии, что это не идет во вред окружающим, способность к спонтанным реакциям, умение прямо и открыто говорить о своих желаниях и требованиях, высказывать собственную точку зрения, не бояться возражать, настаивать на своем (не ущемляя права других людей), способность адекватно относиться к критике и к собственным ошибкам, умение обращаться с просьбой к другим, не испытывая при этом чувства неловкости.

Отметим отличительные особенности и принципиальные различия пассивного, агрессивного и ассертивного поведения.

*Человек, ведущий себя пассивно* – это человек, который не умеет четко заявлять о своих желаниях и потребностях, не обладает инструментарием противодействия негативному личностному влиянию. *Агрессивный человек* добивается своего в ущерб другим, его поведение характеризуется проявлением гнева, злости, действий против других людей (если они мешают удовлетворению его потребностей или достижению цели). Пассивное и агрессивное поведение, существенно отличаясь во внешних проявлениях, имеет общий момент – противоположная сторона (собеседник) рассматривается как противник, а не как партнер, или равный по взаимодействию.

Когда мы чувствуем уверенность в себе и способность реализовать задуманное, нам принадлежит весь мир.

*Брендон Берчард*

*Человек, ведущий себя ассертивно:*

- способен четко сформулировать, о чем идет речь, как ему видится ситуация, что он о ней думает и как ее переживает;
- его отличают позитивное отношение к другим людям и адекватная самооценка;
- он создает вокруг себя конструктивную атмосферу, свободную от напряжения и неловкости;
- гибко ориентируется в сложившейся ситуации, никогда не кодирует себя на успех;
- является зрелой личностью, все сам за себя решает и несет ответственность за последствия своих решений и действий.

*Ассертивные права человека* (по В. Каппони и Т. Новак, 1996).

*Вы имеете право:*

- сами судить о своем поведении, мыслях и эмоциях и нести ответственность за последствия (один из манипулятивных постулатов гласит, что человек не может непредвзято судить о самом себе, оценивать его должны другие);

- не давать никаких объяснений и обоснований, оправдывающих ваше поведение (манипулятивный взгляд навязывает точку зрения, что мы ответственны перед другими за свои действия);

сами решать, отвечаете ли вы и в какой мере за проблемы других людей (манипулятивный подход внушает, что мы за все несем ответственность, даже большую, чем за собственную жизнь);

- менять взгляды (с этической точки зрения решающим является, приближается ли человек благодаря перемене взгляда к истине);
- совершать ошибки и отвечать за них;
- сказать: «Я не знаю»;

- не зависеть от доброй воли других людей (другой взгляд предполагает, что все люди, с которыми мы вступаем в контакт, должны быть о нас хорошего мнения), вы не обязаны быть хорошим согласно чьим-то меркам.

Мы живем в период уникальных возможностей. В настоящий момент самое лучшее, что вы можете сделать, чтобы наделить собственную жизнь смыслом, – это стать активным, сознательным участником эволюционного процесса и наслаждаться каждым его мгновением. Создавать историю гораздо приятнее, чем плыть по ее течению.

*Психолог М. Чиксентмихайи*

По поводу развития собственной ассертивности О. И. Жданов (2003) дает следующие советы.

1. *Сравнивайте себя только с собой. Смотрите лишь на собственный прогресс.* Многие склонны сравнивать себя со звездами кино, с соседями, со всеми людьми, попадающими в поле вашего зрения, с их стилем жизни и т. д. Вас склоняют к этому на работе и дома, через средства массовой информации, и вы идете на это, не подозревая, какую цену за это платите.

Наше общество приучает вас всегда оглядываться на других, и большинство наших представлений продиктовано таким «сравнительным видением». Как узнать, умны ли вы? Сравните себя с другими. А как узнать, что вы крепкий? Привлекательный? Здоровый? Счастливый? Удачливый? Нужно просто оглянуться на остальных, и после этого найти свою цену на общей шкале.

Вам может казаться, что невозможно прийти к заключению о своих способностях, не измерив себя «общей меркой». Однако игра в сравнение всегда проигрышна, так как ваша самооценка в такой игре постоянно управляется кем-то или чем-то извне.

Оценивая результат, сравнивайте «себя с собой». Задайте себе несколько вопросов типа: «Какого прогресса я добился в сравнении со вчерашним днем?» Вы все в состоянии научиться этому. Вы можете научиться измерять свои успехи исходя из своего собственного развития.

Помните: королевская дорога к успеху измеряется собственными достижениями.

Думай о себе лучше и стремись к тому, чтобы твои действия соответствовали твоему идеальному «Я».

*Брендон Берчард*

2. *Будьте самодостаточны при оценивании своих результатов. Ориентируйтесь на самый чувствительный барометр самооценки – собственную удовлетворенность.* Вы никогда не победите, если будете стремиться доказать всем свое превосходство. Не стремитесь трезвонить на каждом углу о своих победах, убеждая в своей значимости. Иногда нет ничего плохого в том, чтобы рассказать кому-нибудь о событии в своей жизни, но не надо становиться жертвой необходимости информировать об этом всех для получения удовлетворения. Как только слово «необходимость» попадет в ваш словарь, ваша судьба отяготится зависимостью от милосердия остальных. Если кто-нибудь откажется признавать ценность ваших достижений, вы потерпите крах.

Обратитесь к собственному опыту. Выберите различные случаи из своей биографии, когда вы достигали цели, и как следствие, испытывали определенную степень удовольствия. Установите, что значило для вас испытать удовлетворение от достижения поставленных целей, что делало их такими привлекательными.

Таким образом, вы будете устанавливать критерии, исходя из которых вы либо цените, либо обесцениваете достижение цели. Выберите те из них, которые зависят в большей степени от вас, а не от признания ваших достижений другими. Окружающий мир не настолько отзывчив, как вам того бы хотелось, и критериям, ориентированным на признание окружающих,

легко подрезают крылья. Будьте самодостаточны в оценке. Это лучшая гарантия от разочарования и обесценивания того, что вы достигли.

Возьмите свою жизнь в свои руки, и увидите, что произойдет нечто ужасное: никого нельзя будет винить.

*Эрика Джонс*

*3. Проявляйте максимальную доброжелательность при оценке своих результатов, воздайте должное своим заслугам. Всегда вознаграждайте себя за сделанное самым достойным образом!* Позитивная самооценка является основой вашего хорошего самочувствия и самоуважения. Она может дать чувство безопасности и собственной силы, необходимое для проведения изменений. Она может стать источником энергии, необходимой для дачи отпора новым вызовам судьбы, для смелого исследования неизвестных жизненных просторов, для обогащения структуры и вкуса всех впечатлений.

## 1.8. Искушения руководителя и работа с ними

«Искушения руководителя» – это негативные установки, которые влияют на процесс и результат управленческой деятельности. Установка рассматривается как готовность к реализации актуальной в данной ситуации потребности (М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович, 1998). Установка может быть устойчиво личностной или ситуативной предрасположенностью к определенному восприятию, осмыслению и поведению. Примером является ожидание, намерение, ценностная ориентация. Установка выражает внутреннюю позицию человека, его взгляды, ценностные ориентации по отношению к событиям, фактам, людям, идеям. Различают позитивные, негативные и нейтральные установки. При *позитивных установках* информация воспринимается активно, доброжелательно, с доверием. При *негативных установках* информация воспринимается в известной мере искаженно, с недоверием или как чужая, вредная, неприемлемая. В *нейтральных установках* субъективные моменты выражены нечетко.

Канадский психолог Ж. Годфруа (1992) трактует установки как ориентиры, которые позволяют в любой момент предстать перед человеком, событием или сообщением в «полной готовности».

Установки, по Годфруа, имеют три измерения: когнитивное, аффективное и поведенческое. Когнитивное измерение включает мнения и убеждения, которых мы придерживаемся относительно тех или иных предметов и людей, и которые позволяют нам судить, что на наш взгляд является истинным, правдоподобным, или возможным. Аффективное измерение составляют положительные или отрицательные эмоции, связанные с этими убеждениями, они придают установке эмоциональную окраску и ориентируют действия, которые мы собираемся совершить. Эти действия и есть поведенческое измерение установки, которое предполагает реакцию человека, соответствующую его убеждениям и переживаниям. Кодирова себя определенным образом, руководитель тем самым не только задает вектор движения, но и определяет, какая реакция – «достижения успеха» или «избегания неудачи» – будет определяющей в его поведении и деятельности. Рассмотрим подробно каждое из «искушений руководителя», которые предлагает П. Ленсиони (2005).

**Первое искушение:** поставить свою карьеру выше достижений (результатов работы) возглавляемой им организации или структурного подразделения. Как показывает опыт работы с отечественными руководителями, устоять перед таким искушением труднее всего.

Самое главное правило, которому должен следовать руководитель – добиваться результатов. Однако многие руководители на первое место ставят заботу о своих личных карьерных целях, стремятся любой ценой «удержаться в своем кресле». Все силы они направляют на то, чтобы сохранить свой статус. Стремление к публичному признанию – верный признак неустойчивости перед данным искушением.

Самое большое признание успеха своей деятельности обычно получают руководители, меньше всего об этом думающие. По-настоящему тешит их самолюбие только достижения возглавляемой ими компании. Этот факт подтверждают результаты исследования Дж. Коллинза (2004), который, описывая факторы успеха предприятия в долгосрочной перспективе, на первое место ставит «руководителя 5-го уровня». Коллинз доказывает, что руководители 5-го уровня – это ключевой компонент в процессе превращения компании из хорошей в великую, и отмечает следующие характеристики руководителей 5-го уровня:

- они честолюбивы, но их честолюбие проявляется не в желании личного успеха и признания, а в достижении успеха своих предшественников;
- они делают все возможное, чтобы их преемники добились еще более выдающихся результатов, в то время как руководители, движимые эгоизмом, часто ответственны за неудачи своих последователей;

- они скромны, что неизменно вызывает симпатию, не любят шумихи вокруг собственной персоны, незаметны.

они фанатически преданы своему делу, неизлечимо больны стремлением добиваться выдающихся результатов в течение длительного времени. Их отличает исключительная целеустремленность и готовность сделать все необходимое для успеха своих компаний, невзирая ни на масштаб принимаемых решений, ни на то, с каким трудом эти решения даются;

- их отличает усердие, которое сродни усердию простых рабочих (они больше похожи на рабочих лошадей, чем на породистых скакунов);

- когда компания добивается успеха, они «смотрят в окно», приписывая все заслуги кому-то еще, но не себе. Однако когда компания сталкивается с трудностями, они «смотрят в зеркало» и принимают всю ответственность на себе.

**Второе искушение:** желание нравиться своим подчиненным вместо того, чтобы требовать от них ответственности.

Это искушение вызывает страх быть отвергнутым сотрудниками, что, в свою очередь, заставляет оценивать себя исходя из того, что думают о тебе другие. По своему должностному положению любой высший руководитель обречен на одиночество. Грамотный руководитель стремится вызывать у подчиненных уважение, а не симпатию (любовь, обожание и т. д.), или страх (боязнь, трепет и т. п.). Сотрудники – это не группа поддержки, а специалисты со своими обязанностями и зонами ответственности. И с ними необходимо спрашивать за полученные результаты. «Приоритет результата над отношениями!» – одно из ключевых психологических правил работы руководителя.

**Третье искушение:** боязнь принимать решения (ошибиться) в условиях ограниченного информационного ресурса, желание принимать только правильные решения, стремление к определенности.

Так руководители пытаются избежать ошибок. Они хотят, чтобы их решения всегда были безупречны, правильны, что невозможно в реальном мире с его ненадежной, противоречивой и неполной информацией. Полагая, что он не имеет права на ошибку, руководитель часто откладывает принятие решений и поэтому не может поставить задачу подчиненным. Он дает неопределенные, расплывчатые указания, рассчитывая, что сотрудники сами найдут верный путь.

1. Любой может принимать решения, располагая достаточной информацией.
2. Хороший менеджер управляет и при нехватке информации.
3. Превосходный менеджер действует эффективно в полной темноте.

*Законы исходных данных Спенсера*

Рассматривая данные, на основе которых полководец (военный руководитель) должен принимать решения, Б. М. Теплов (1990) указывает не только на их многообразие, но и на сложность и запутанность этих данных. Они никогда не бывают полными (многие важные звенья цепочки данных остаются скрытыми, о других имеются малодостоверные сведения, а некоторые «звенья» просто неверные). Наконец, полученные сведения чрезвычайно изменчивы – те, которые удалось получить сегодня, завтра могут оказаться уже устаревшими. Обстановка на войне (а также в бизнесе, в управленческой практике) не только очень сложная, но и еще текучая, переменчивая. Ум руководителя, говоря словами К. Клаузевица, должен быть готов к тому, чтобы мерцанием своего внутреннего света прозреть сгустившиеся сумерки и нащупать истину.

Две способности, по мнению Б. М. Теплова, помогают в этом военному руководителю: во-первых, способность предвидения, во-вторых, способность быстро находить новые решения при непредвиденном изменении обстановки. «Но как бы сильны они ни были, они не могут

полностью рассеять мрак военной обстановки и дать полководцу возможность действовать в условиях полной уверенности и безопасности. Конечно, идеалом является наличие исчерпывающих и совершенно достоверных сведений об обстановке. Но этот идеал никогда не может быть достигнут, и обязательным условием работы полководца является готовность и умение действовать во мраке. Природа войны исключает откладывать решения до того времени, когда сведения будут совершенно исчерпывающими и достоверными».

Все сказанное выше может быть отнесено к управленческой деятельности и бизнес-практике, соответственно и к особенностям работы современно руководителя в условиях дефицита информационного ресурса. «Четкие указания лучше правильных» – очередное психологическое правило работы руководителя.

**Четвертое искушение:** стремление к согласию (к гармонии и псевдогармонии) в организации.

Руководители пренебрегают ценным и абсолютно доступным источником информации – мнениями своих подчиненных, потому что боятся конфликтов, столкновения мнений, противостояний. Бурные дебаты – хороший признак неравнодушия сотрудников. При этом важно не допускать перехода на личности, грубость и оскорбления.

**Пятое искушение:** желание руководителя быть неуязвимым, правильным, «тефлоновым».

Руководители ошибочно полагают, что сотрудники перестанут их уважать, если они допустят ошибку.

### **Задание**

- Определите, каким из перечисленных пяти «искушений руководителя» вы наиболее подвержены в настоящий момент.
- Наметьте план работы над искоренением этих негативных установок.

## 1.9. Модель GROW

*Технология GROW* (от англ. рост) представляет собой последовательность вопросов, которые повышают осознание текущих реалий, целей и ответственность того, кто работает с этой техникой, за достижение поставленных целей.

Жизнь прекрасна и полна возможностей.

*Брендон Берчард*

Рассмотрим особенности использования данной технологии на примере перехода сотрудника с исполнительского уровня на первую управленческую позицию.

*G (goals)* – цели.

- Что вы хотели бы получить от своей первой управленческой должности?
- Что вы предполагаете, как руководитель базового управленческого уровня, достичь в краткосрочной и долгосрочной перспективе?
- Как вы сможете определить, что цель достигнута?
- К какому моменту это должно произойти?

Люди добиваются успеха благодаря мотивации, драйву и способности учиться на своих ошибках, а также трудолюбию.

*Психолог В. Уодхва*

*R (reality)* – реальность.

- Что вы уже предприняли (предпринимали ранее) для достижения цели?
  - Что делали именно вы?
- Каков был эффект от предпринятых действий?
- Как обстоят дела в настоящее время?
  - Что ...? Когда ...? Сколько ...? Где ...? Каждый раз ...?

Я не то, что со мной случилось, я – то, чем решил стать.

*Психолог Карл Юнг*

*O (options)* – список возможностей.

- Какие внешние ограничители тормозят движение к цели?
- Как можно их преодолеть?
- Что еще можно сделать для достижения этой цели и решения возникающих проблем?
- Если бы этих препятствий не существовало, как бы вы поступили?
- Если бы время (или наличие иных ресурсов) не являлось ключевым фактором, что бы вы сделали?
- Какие знания, умения вам необходимо развить для достижения поставленной цели?
- Какие личностные качества вам следует развить для достижения поставленной цели?
- Есть ли кто-то (уважаемый вами коллега или опытный сотрудник), достигший этого результата? Как вы можете использовать его опыт?

Основное различие между людьми и крысами состоит в том, что крысы учатся на своем опыте.

*Психолог Б. Скиннер*

*W (will)* – выбор.

- Что вы предполагаете делать после достижения поставленной цели?
- Какой путь (какие пути) вы выберете?
- Позволит ли этот выбор вам приблизиться к цели?
- Когда вы сделаете первый шаг в реализации плана?

- Как вы узнаете, что цель достигнута?
- Какие препятствия вы можете встретить?
- Как вы планируете справиться с этими трудностями (преодолеть препятствия)?
- Кому еще нужно знать о вашем решении?
- Как вы им об этом сообщите?
- Чья поддержка вам нужна для достижения поставленной цели?



## **1.10. Моя «визитная карточка»**

Оформите свою «визитную карточку» на текущий момент.  
Для этого подготовьте следующие ресурсы:

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.