

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»  
ОСП «ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ БЕЛКООПСОЮЗА»**

---

---

Кафедра экономических дисциплин

## **КОНФЛИКТОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**Практикум  
для слушателей специального факультета  
по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения  
квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза»  
специальности 1-26 01 76 «Управление персоналом»**

УДК 159.9  
ББК 88.59  
К 64

Авторы-составители: Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент;  
Т. В. Левченко, ассистент

Рецензенты: В. В. Кириенко, д-р социол. наук, доцент, проректор по учебной и воспитательной работе  
Гомельского  
государственного технического университета  
им. П. О. Сухого;  
А. А. Титович, канд. экон. наук, доцент кафедры  
менеджмента Белорусского торгово-экономического университета потребительской ко-  
операции

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торго-  
во-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 11 декабря 2007 г.

**Конфликтология** и психология управления : практикум для слушателей  
К 64 специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повыше-  
ния квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза» специальности  
1-26 01 76 «Управление персоналом»/ авт.-сост. : Е. А. Левченко, Т. В. Левченко. –  
Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический уни-  
верситет потребительской кооперации», 2009. – 124 с.  
ISBN 978-985-461-623-0

УДК 159.9  
ББК 88.59

ISBN 978-985-461-623-0

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2009  
© ОСП «Институт повышения квалификации  
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»,  
2009

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Необходимым условием перехода к рыночным отношениям и управления в условиях экономической несостоятельности является постоянное совершенствование методов управления во всех сферах производства на основе всестороннего использования достижений науки, техники и передового опыта. Отсюда вполне объяснимо то большое внимание, которое уделяется в настоящее время в высших учебных заведениях Республики Беларусь проблемам изучения психологических аспектов деятельности управляющих и конфликтологии.

Цель курса – дать знания основных понятий психологии управления, конфликтологии и сформировать навыки их практического использования.

Задачи курса – рассмотреть основные понятия психологии деятельности руководителя, психологии личности руководителя; социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов; психологические проблемы подбора руководящих кадров; психолого-педагогические проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров; функционально-структурный анализ управленческой деятельности; социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них; психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненными; основные понятия конфликтологии, структурную и динамическую модели конфликта, механизмы их развития, специфику и формы проявления внутриличностных конфликтов, многообразие сфер существования межличностных конфликтов, стили поведения в конфликте, типологию и специфику форм развития групповых конфликтов, управление конфликтами, переговорный процесс и медиацию как технологии регулирования конфликтов.

Предмет «Конфликтология и психология управления» ориентирован на новое деловое мышление и общение, отражает достижения современной психологии управления. Его изучение носит комплексный характер, так как базируется на знаниях основ менеджмента, психологии, социологии и т. д. Знания, усвоенные слушателями, будут ими использоваться в практической деятельности.

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество часов			
	всего	в том числе		
		лекции	практические занятия	самостоятельная работа студентов
1. Понятия, предмет и объект психологии управления. Личность подчиненного, психология управления его поведением	6	2	2	2
2. Психология управления групповыми процессами	6	2	2	2
3. Психологические особенности личности руководителя	5	1	2	2
4. Психология принятия управленческих решений	5	1	2	2
5. Психологические методы и их влияние в управленческой деятельности	5	1	2	2
6. Коммуникативная компетентность	5	1	2	2
7. Понятие конфликта. Модели и виды конфликта	6	2	2	2
8. Стили поведения в конфликте и управление конфликтами	6	2	2	2
Итого	44	12	16	16

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ И АУДИТОРНОЙ РАБОТЫ

### Тема 1. Понятие, предмет и объект психологии управления. Личность подчиненного, психология управления его поведением

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Психология управления, ее предмет и объект.
2. Психологические закономерности управленческой деятельности.
3. Личность как объект управления. Личность и социальная роль.
4. Структура личности. Влияние особенностей личности на эффективность ее профессиональной деятельности.
5. Методики изучения психологических характеристик личности в практике управления.

#### *Задание 1*

### *Проведение тестирования слушателей по определению (на выбор) типа темперамента, мотивации самооценки, локализации контроля*

#### **Тест «Темперамент» (тест Айзенка)**

Отвечайте на каждый вопрос только «да» или «нет», не раздумывая, сразу же, так как важна Ваша первая реакция.

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2. Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли Вы, что Вам трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли Вы перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если Вы обещаете что-то сделать, всегда ли Вы сдерживаете свои обещания (независимо от того, удобно это Вам или нет)?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?
10. Сделали бы Вы на спор почти все, что угодно?
11. Возникают ли у Вас чувство робости и ощущение стыда, когда Вы хотите завести разговор с симпатичной (-ным) незнакомкой (-цем)?
12. Выходите ли Вы иногда из себя, злитесь ли?
13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало говорить?
15. Предпочитаете ли Вы книги встречам с людьми?
16. Легко ли Вас обидеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас иногда мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии настолько, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли Вы иметь поменьше друзей, зато особенно близких Вам?
21. Часто ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всюю повеселиться?
26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, Вы думаете, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, то Вы предпочитаете прочитать об этом в книге, нежели спросить?

33. Бывают ли у Вас сердцебиения?
34. Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа в транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли Вы?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-либо неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или работу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены общения с людьми?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что Вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или на Ваши промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
56. Любите ли Вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

#### *Подведение итогов*

Подсчитайте количество ответов.

*Экстраверсия-интроверсия.*

Суммируйте ответы «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и ответы «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 37, 41, 51.

*Нейротизм.*

Суммируйте ответы «да» на вопросы 2, 4, 7, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31 и ответы «нет» на вопросы 33, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

*Ложь.*

Суммируйте ответы «да» на вопросы 6, 24, 36 и ответы «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.

*Ложь* – это неискренность в ответах, свидетельствующая о некоторой демонстративности, манерности и ориентированности на социальное одобрение.

#### *Интерпретация результатов*

*Экстраверсия-интроверсия:* 12 баллов – среднее значение; более 15 – экстраверт; более 19 – яркий экстраверт; менее 9 – интроверт; менее 5 баллов – глубокий интроверт.

*Нейротизм:* 9–13 баллов – среднее значение нейротизма; более 15 – высокий уровень нейротизма; более 18 – очень высокий уровень нейротизма (нестабильные нейротики); менее 7 баллов – низкий уровень нейротизма (стабильность, уравновешенность).

*Ложь:* 4 балла и менее – норма; более 4 баллов – неискренность в ответах.

#### **Тест «Определение мотивации в работе»**

Оцените предложенные утверждения по пятибалльной шкале. При оценке используйте только целые числа. Сумма баллов по ответам на два сопряженных вопроса должна быть равна 5, т. е. ответы на сопряженные вопросы должны быть такими:

5–0, 4–1, 3–2, 2–3, 1–4, 0–5.

Ответы на вопросы необходимо давать быстро и спонтанно, основываясь только на своем мнении.

1. Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если Вы не получаете должного признания.

2. Для Вас важны признание и похвала, даже если оплата не очень высокая.

	А
	Б

3. Вы предпочтете иметь хорошие отношения с Вашим шефом, даже если это означает ограничение самостоятельности.

	Г
	В

4. Лучше иметь больше самостоятельности, даже если из-за этого будет труднее общаться с шефом.

5. Для Вас важно иметь хорошие отношения с шефом, даже если работа неинтересная.

	Г
	Ж

6. Вам важно делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут плохими.

7. Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше.

	Д
	А

8. Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение.

9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получать признания.

	Б
	Ж

10. Лучше делать значительную работу, даже если она не получит признания и за нее Вас не будут хвалить.

11. Вы предпочитаете хорошие отношения с коллегами, даже если работа будет неинтересной.

	З
	Ж

12. Вы предпочитаете интересную работу, даже если в результате она может привести к Вашей непопулярности среди коллег.

13. Важной предпосылкой к активной деятельности для Вас является ответственность и возможность принимать решения.

	В
	А

14. Лучший стимул к работе – высокая зарплата.

15. Вам важнее иметь хорошие отношения с Вашим шефом, даже если придется делать неинтересную работу.

	Г
	Ж

16. Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут из-за этого хуже.

17. Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет мало признания.

	В
	Б

18. Вы предпочитаете иметь неответственную должность, если Вашу работу признают и хвалят.

19. Вас стимулирует признание Вашей работы.

	Б
	Г

20. Вас стимулируют хорошие отношения с шефом и сотрудниками.

21. Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, даже если простая работа тоже хорошо оплачивается.

	Ж
	А

22. Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда при этом не нужно решать какие-то сложные проблемы.

23. Для Вас больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе.

	З
	Б

24. Вы больше цените признание, полученное за работу, чем отношения с коллегами.

25. Вас больше стимулирует то, что Вас ценят коллеги, а не ответственность за работу.

	З
	В

26. Вас больше стимулирует возможность делать ответственную работу, чем повышение в должности.

27. Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности.

	В
	Д

28. Вас больше интересует возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной.

29. Для Вас более важна объективная оценка Вашей работы, чем признание и похвала.

	Е
	Б

30. Для Вас важнее признание и похвала, чем объективная оценка Вашей работы.

31. Для Вас поддержка коллег важнее отношений с шефом.

	З
	Г

32. Для Вас важнее хорошие отношения с шефом, чем поддержка коллег.

33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она неинтересная.

	В
	Ж

34. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она неответственная.

35. Работа должна быть хорошо оплачиваемой, чтобы чувствовать удовлетворение от нее, даже если она скучная.

	А
	Ж

36. Для Вас важна содержательная работа, даже если она низкооплачиваемая.

37. Если Вы будете менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности.

	Д
	Е

38. Если Вы будете менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать.

39. Для Вас важнее слава о Вашем успехе, чем хорошие отношения с шефом.

	Б
	Г

40. Для Вас важнее хорошие отношения с шефом, чем слава о Вашем успехе.

41. Лучше иметь хорошие отношения с шефом, чем испортить их, получив повышение в должности.

	Г
	Д

42. Лучше принять повышение в должности, даже если при этом ухудшатся отношения с шефом.

43. На данный момент Ваша работа значит для Вас много и Вы не хотите уходить с занимаемой должности, хотя возможностей для повышения нет.

	Ж
	Д

44. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если при этом работа будет рутинной.

45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения: Вам важна поддержка коллег; это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе.

	З
	А

46. Вы предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, даже если работаете в одиночку.

47. Вам нравится ответственность, даже если Вы не добиваетесь успеха и не оправдываете ожиданий.

	В
	Е

48. Лучше выполнять полученные задания, чем иметь большую ответственность.

49. Лучше иметь признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности и быть непризнанным.

	Б
	Д

50. Лучше получить повышение в должности, даже если при этом не получишь признания на новом месте работы.

51. Вам важнее поддержка коллег и сотрудничество с ними, чем повышение в должности, при котором придется расстаться с коллегами.

	З
	Д

52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами.

53. Лучше успешно выполнять обычную работу, чем делать более интересную, при которой Вас часто постигают неудачи.

	Е
	Ж

54. Для Вас предпочтительнее работа интересная, чем скучная, даже если Вы с ней и не справляетесь.

55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами.

	З
	Е

56. Для Вас важен успех в работе, даже если при этом нет поддержки коллег.

*Подведение итогов*

Внесите в табл. 1 в соответствии с расположением букв полученные результаты. Общая сумма баллов должна составлять 140.

*Таблица 1. Подсчет результатов по определению мотивации в работе*

Вид мотивации, баллы							
А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З

*Интерпретация результатов*

Результаты подсчета показывают, какие мотивы в работе важны для человека (чем больше сумма, тем выше мотивация):

- А – финансовые мотивы.
- Б – признание и вознаграждение.
- В – ответственность.
- Г – отношения с руководителем.
- Д – продвижение по службе.
- Е – достижения.
- Ж – содержание работы.
- З – сотрудничество.

**Тест «Определение направленности мотивации»**

Выскажите Ваше отношение к приведенным ниже утверждениям по каждому из восьми вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), поставив в клетках табл. 2 одну из следующих оценок каждого утверждения:

- «+» – согласен;
- «=» – когда как;
- «-» – нет, не согласен;
- «?» – не знаю.



Таблица 2. Бланк ответа

Варианты ответа	Утверждения													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а														
б														
в														
г														
д														
е														
ж														
з														

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:

- а) время – деньги; нужно стремиться зарабатывать их больше;
- б) главное – здоровье; нужно беречь себя и свои нервы;
- в) свободное время нужно проводить с друзьями;
- г) свободное время нужно отдавать семье;
- д) нужно делать добро, даже если это дорого обходится;
- е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем;
- ж) нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;
- з) нужно стремиться открыть, создать, изобрести что-то новое.

2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

- а) работа – это вынужденная жизненная необходимость;
- б) главное – не допускать конфликтов;
- в) нужно стремиться создать вокруг себя спокойные, удобные условия;
- г) нужно активно стремиться к служебному продвижению;
- д) главное – завоевать авторитет и признание;
- е) нужно постоянно совершенствоваться в своем деле;
- ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;
- з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

3. Среди моих дел в свободное от работы время большое место занимают:

- а) текущие, домашние дела;
- б) отдых и развлечения;
- в) встречи с друзьями;
- г) общественные дела;
- д) занятия с детьми;
- е) учеба, чтение необходимой для работы литературы;
- ж) хобби;
- з) зарабатывание денег.

4. Среди моих рабочих дел большое место занимают:

- а) деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т. д.);
- б) личное общение (на темы, не связанные с работой);
- в) общественная работа;
- г) учеба, получение новой информации, повышение квалификации;
- д) работа творческого характера;
- е) работа, непосредственно влияющая на заработную плату (сдельная, дополнительная);
- ж) работа, связанная с ответственностью перед другими;
- з) свободное время, перекуры, отдых.

5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я бы, скорее всего, потратил (-а) его на то, чтобы:

- а) заниматься текущими домашними делами;
- б) отдыхать;
- в) развлекаться;
- г) заниматься общественной работой;
- д) заниматься учебой, получать новые знания;
- е) заниматься творческой работой;
- ж) делать дело, в котором можно почувствовать ответственность перед другими;
- з) делать дело, дающее возможность заработать.

6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал (-а), скорее всего, заниматься:

- а) тем, что составляет мои основные обязанности;
- б) общением с людьми по делам (переговорами, обсуждениями);
- в) личным общением (разговорами, не связанными с работой);
- г) общественной работой;
- д) учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;
- е) творческой работой;
- ж) приносящей пользу работой, в которой можно почувствовать свою ответственность;
- з) работой, за которую можно получить больше денег.

7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на следующие темы:

- а) что и где можно купить, как хорошо провести время;
- б) об общих знакомых;
- в) о том, что вижу и слышу вокруг;
- г) как добиться успеха в жизни;
- д) о работе;
- е) о своих увлечениях (хобби);
- ж) о своих успехах и планах;
- з) о жизни, книгах, кинофильмах, политике.

8. Моя работа позволяет иметь мне прежде всего:

- а) достаточные материальные средства для жизни;
- б) дружеские отношения, возможность общаться с людьми;
- в) авторитет и уважение окружающих;
- г) возможность встречаться и беседовать с интересными людьми;
- д) чувство удовлетворения непосредственно от самой работы;
- е) ощущение своей полезности;
- ж) возможность повышения своего профессионального уровня;
- з) возможность служебного продвижения.

9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:

- а) уютно, можно хорошо развлечься;
- б) можно обсудить волнующие меня рабочие вопросы;
- в) меня уважают, считают авторитетом;
- г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи;
- д) можно приобрести новых друзей;
- е) бывают известные, заслуженные люди;
- ж) все связано общим делом;
- з) можно проявить и развить свои способности.

10. Мне хотелось бы на работе быть рядом с такими людьми:

- а) с которыми можно поговорить на разные темы;
- б) которым мог бы передавать свой опыт и знания;
- в) с которыми можно больше заработать;
- г) которые имеют авторитет на работе;
- д) которые могут научить чему-нибудь полезному;
- е) которые заставляют быть активнее на работе;
- ж) которые имеют много знаний и интересных идей;
- з) которые готовы поддержать в разных ситуациях.

11. К настоящему времени я имею в достаточной степени:

- а) материальное благополучие;
- б) возможность интересно развлекаться;
- в) хорошие условия жизни;
- г) хорошую семью;
- д) возможность интересно проводить время в обществе;
- е) уважение, признание и благодарность других;
- ж) ощущение своей полезности;
- з) созданное мной что-то ценное, полезное.

12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:

- а) хорошую зарплату, другие материальные блага;
- б) хорошие условия для работы;

- в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
- г) определенные творческие достижения;
- д) хорошую должность;
- е) самостоятельность и независимость;
- ж) авторитет и уважение коллег;
- з) высокий профессиональный уровень.

13. Больше всего мне нравится, когда:

- а) нет насущных забот;
- б) кругом комфортное, приятное окружение;
- в) кругом оживление, веселая суета;
- г) предстоит провести время в веселом обществе;
- д) я испытываю чувство соревнования, риска;
- е) я испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
- ж) я погружен (-а) в свою работу;
- з) я включен (-а) в совместную работу с другими.

14. Когда меня постигает неудача, не получается сделать то, что очень хочу, я:

- а) расстраиваюсь и долго переживаю;
- б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;
- в) теряюсь, злюсь на себя;
- г) злюсь на то, что мне помешало;
- д) стараюсь оставаться спокойным;
- е) пережидая, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло;
- ж) стараюсь понять, в чем я сам был виноват;
- з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

#### *Подведение итогов*

Ответы анкетированного (мнения по утверждениям) переводятся в баллы: «+» – 2 балла, «=» – 1 балл, «-» или «?» – 0 баллов. Баллы суммируются по следующим шкалам: *Жизнеобеспечение (Ж)*, *Комфорт (К)*, *Социальный статус (С)*, *Общение (О)*, *Общая активность (Д)*, *Творческая активность (ДР)*, *Социальная полезность (ОД)*.

К шкале *Жизнеобеспечение (Ж)* относятся ответы по следующим позициям опросника: 1а, б; 2а; 3а; 4е; 5а; 6з; 8а; 10д; 11а; 12а;

к шкале *Комфорт (К)* – 2б, в; 3б; 4з; 5б, в; 7а; 9а; 11б, в; 12в, 13а, б; 14 а, б;

к шкале *Социальный статус (С)* – 1е; 2г; 7в, г; 8в, з; 9в, г, е; 10г; 11д; 12д, е; 14д;

к шкале *Общение (О)* – 1в; 2д; 3в; 4б; 6в; 7б, з; 8б, г; 9д, з; 10а; 11г; 12в; 13в, г;

к шкале *Общая активность (Д)* – 1г, з; 4а, г; 5з; 6а, б, г; 7д; 9б; 10в; 12з; 13д, е, ж, з; 14г, е, з;

к шкале *Творческая активность (ДР)* – 1ж, з; 2е, ж; 3ж; 4д; 5д, е; 6е; 7е, ж; 8д; 9ж; 10ж; 11з; 12г; 14ж;

к шкале *Социальная полезность (ОД)* – 1д; 2з; 3г, д; 4в, ж; 5г, ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б,е; 11е,ж; 12ж.

#### *Интерпретация результатов*

Сумма всех баллов по шкалам *Ж, К, С, О* характеризует *общезитейскую направленность личности*. Если у опрашиваемого наиболее высокие баллы по вышеназванным шкалам, то у него выражен *общезитейский мотивационный профиль*. Работа такому человеку интересна в меньшей степени.

Сумма баллов по шкалам *Д, ДР, ОД* характеризует *рабочую направленность личности*. Если опрашиваемый набирает наиболее высокие баллы (в пределах 16 и более) по данным шкалам, то у него выражен *рабочий мотивационный профиль личности*, т. е. человек стремится раскрыть себя в деятельности.

### **Тест «Организованный ли Вы человек?»**

Организованность – одно из важнейших качеств эффективного руководителя. Она необходима любому сотруднику, поскольку позволяет рационально использовать время, усилия и ресурсы, успевать делать главное.

Предлагаемый тест может не только являться способом проверки личной организованности, но и служить средством, побуждающим к выработке организационных навыков и привычек.

На каждый из 13 вопросов выберите только один вариант ответа.

1. Имеются ли у Вас главные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

#### *Варианты ответа:*

- а) у меня есть такие цели;
- б) нельзя иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива;

- в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;
- г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли Вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т. д.?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) не могу сказать ни да, ни нет, так как держу главные дела в мыслях, а план на текущий день – в мыслях или на листке бумаги;
- г) пробовал (-а) составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял (-а), что это ничего не дает;
- д) составлять планы – это игра в организованность.

3. «Отчитываете» ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

*Варианты ответа:*

- а) «отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;
- б) «отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;
- в) сейчас и так все ругают друг друга, незачем еще «отчитывать» самого (-у) себя;
- г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполняю, может быть, в другой раз.

4. Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников?

*Варианты ответа:*

- а) я – хозяин (хозяйка) своей записной книжки, как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен; если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его;
- б) часто меняю записную книжку с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую»; при переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись;
- в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения»; считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, а на какой странице записаны и как – не имеет значения;
- г) используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения.

5. Вас окружают вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

*Варианты ответа:*

- а) каждая вещь лежит где попало;
- б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место;
- в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов, затем кладу их куда придется; спустя какое-то время опять навожу порядок;
- г) считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

*Варианты ответа:*

- а) могу сказать о потерянном времени;
- б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;
- в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал (-а) его;
- г) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в аналогичных ситуациях.

7. Как Вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливание из пустого в порожнее?

*Варианты ответа:*

- а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;
- б) на любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое, в чередовании того и другого происходит совещание или собрание, и ничего тут не поделаешь – приходится слушать;

- в) погружаюсь в «небытие»;
- г) начинаю заниматься теми делами, которые беру с собой, зная, что будет переливание из пустого в порожнее.

8. Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли Вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

*Варианты ответа:*

- а) уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада, думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно; если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить;
- б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли Вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

*Варианты ответа:*

- а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. п.);
- б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;
- в) незачем стремиться, если время все равно не обгонишь;
- г) стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий Вы используете?

*Варианты ответа:*

- а) записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;
- б) фиксацию наиболее важных дел произвожу в своем еженедельнике, «мелочь» пытаюсь запоминать, если забываю о ней, то не считаю это недостатком;
- в) стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память, однако должен признаться, что память часто подводит меня;
- г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»; пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает; если дело важное, о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Вовремя ли Вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

*Варианты ответа:*

- а) прихожу раньше на 5–7 минут;
- б) прихожу вовремя, к началу мероприятия;
- в) как правило, опаздываю;
- г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;
- д) мне нужно помочь научиться не опаздывать.

12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, просьб, поручений?

*Варианты ответа:*

- а) считаю, что своевременность выполнения – один из важных показателей умения работать, но мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя;
- б) своевременно выполнить что-либо – это верный шанс получить новое задание или поручение; исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше немного затянуть выполнение задания;
- в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

13. Вы пообещали что-то сделать или чем-то помочь другому человеку, но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как Вы будете себя вести?

*Варианты ответа:*

- а) сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещанное;
- б) постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещанное затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;
- в) буду стараться выполнить обещанное, если выполню – хорошо, а если нет – объясню причины невыполнения;
- г) ничего не обещаю человеку, но если уж пообещаю, то выполню обещанное во что бы то ни стало.

### Подведение итогов

По табл. 3 найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Далее сложите все оценки (баллы) и полученную сумму соотнесите с оценками результата, приведенными ниже.

Таблица 3. Оценка ответов на тест «Организованный ли Вы человек?», баллы

Варианты ответа	Вопросы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
б	0	0	6	0	6	1	0	6	0	1	6	0	0
в	6	3	0	0	0	0	0	–	0	1	0	6	0
г	2	0	0	6	0	6	6	–	6	0	0	–	6
д	–	0	–	–	–	–	–	–	–	–	0	–	–

### Интерпретация результатов

72–78 баллов. Вы организованный человек, но не останавливайтесь на достигнутом. Организованность дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

63–71 балл. Организованность – неотъемлемая часть выполняемой Вами работы, но самоорганизацию Вам следует улучшить.

63 балла и менее. Организованность – не постоянное Ваше качество. Вам необходимо проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужны воля и упорство.

### Тест «Определение силы воли»

Воля – одно из важнейших качеств лидера, условие эффективного руководства. Она представляет собой сознательную регуляцию человеком своего поведения, обеспечивающую преодоление препятствий при достижении цели. Развитие волевой регуляции поведения человека осуществляется, прежде всего, посредством преобразования спонтанных, произвольных психических процессов в произвольные, контролируемые с помощью обретения человеком контроля над своими действиями и поведением, выработки эмоционально-волевых качеств. Развитая волевая саморегуляция позволяет индивиду ставить и решать более трудные и перспективные задачи, требующие длительных усилий. Это позитивно сказывается на результатах деятельности и деловой карьере.

Ответьте на вопросы, выбрав наиболее подходящий для Вас вариант ответа.

1 Задумываетесь ли Вы над тем, какое влияние Ваши поступки оказывают на окружающих людей?

*Варианты ответа:*

- а) очень редко;
- б) редко;
- в) достаточно часто;
- г) очень часто.

2. Случается ли Вам говорить людям что-либо такое, во что Вы сами не верите, но утверждаете из упрямства, наперекор другим?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

3. Какие из перечисленных ниже качеств Вы более всего цените в людях?

*Варианты ответа:*

- а) настойчивость;
- б) широту мышления;
- в) умение показать себя.

4. Имеете ли Вы склонность к педантизму?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

5. Быстро ли Вы забываете о неприятностях, которые случаются с Вами?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

6. Любите ли Вы анализировать свои поступки?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

7. Как Вы ведете себя, находясь среди людей, хорошо Вам известных?

*Варианты ответа:*

- а) стараетесь придерживаться правил поведения, принятых в этом кругу;
- б) стремитесь оставаться самим собой.

8. Приступая к выполнению трудного задания, стараетесь ли Вы не думать об ожидающих Вас проблемах?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

9. Какая из перечисленных характеристик человека Вам более всего подходит?

*Варианты ответа:*

- а) мечтатель;
- б) рубаха-парень;
- в) усерден в работе;
- г) пунктуален и аккуратен;
- д) любит философствовать;
- е) суетлив.

10. Как Вы ведете себя при обсуждении того или иного вопроса?

*Варианты ответа:*

- а) всегда высказываете свою точку зрения, даже если она отличается от мнения большинства;
- б) чаще считаете, что в данной ситуации лучше всего промолчать и не высказывать свою точку зрения;
- в) внешне поддерживаете большинство, внутренне оставаясь при своем мнении;
- г) принимаете точку зрения других, отказываясь от права иметь собственное мнение.

11. Какое чувство обычно вызывает у Вас неожиданный вызов к руководителю?

*Варианты ответа:*

- а) раздражение;
- б) тревогу;
- в) озабоченность;
- г) никакого чувства не вызывает.

12. Какова Ваша реакция, если в пылу полемики Ваш оппонент срывается и допускает личный выпад против Вас?

*Варианты ответа:*

- а) отвечаете ему тем же;
- б) не обращаете на это внимания;
- в) демонстративно оскорбляетесь;
- г) прерываете с ним разговор, чтобы успокоиться.

13. Каковы Ваши чувства, если Вашу работу забраковали?

*Варианты ответа:*

- а) испытываете досаду;
- б) испытываете чувство стыда;
- в) гневаетесь.

14. Если Вы вдруг попадаете впросак, то кого вините в этом в первую очередь?

*Варианты ответа:*

- а) самого (-у) себя;
- б) судьбу, невезение;
- в) объективные обстоятельства.

15. Кажется ли Вам, что окружающие Вас люди недооценивают Ваши способности и знания?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

16. Какова Ваша реакция, если друзья или коллеги начинают над Вами подтрунивать?

*Варианты ответа:*

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь уйти от них и держаться подальше;
- в) сами включаетесь в игру и начинаете подыгрывать им, подшучивая над собой;
- г) делаете безразличный вид, но в душе негодуете.

17. Как Вы поступите, если Вы очень спешите и вдруг не находите на привычном месте свою вещь, куда ее обычно кладете?

*Варианты ответа:*

- а) будете молча продолжать ее поиск;
- б) будете искать, обвиняя других в беспорядке;
- в) уйдете, оставив нужную вещь дома.

18. Что, скорее всего, выведет Вас из равновесия?

*Варианты ответа:*

- а) длинная очередь в приемной у какого-нибудь чиновника, к которому Вам необходимо срочно попасть;
- б) толча в общественном транспорте;
- в) необходимость приходить в одно и то же место несколько раз подряд по одному и тому же вопросу.

19. Закончив с кем-то спор, продолжаете ли Вы его вести мысленно, приводя все новые аргументы в защиту своей точки зрения?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

20. Кого из возможных кандидатов в помощники Вы предпочтете, если для выполнения срочной работы Вам представится возможность выбрать себе помощника?

*Варианты ответа:*

- а) исполнительного, но безынициативного человека;
- б) человека, знающего дело, но спорщика и несговорчивого;
- в) человека одаренного, но с ленцой.

*Подведение итогов*

Подсчитайте сумму набранных баллов, используя табл. 4, и оцените свой результат.



Таблица 4. Оценка ответов на тест «Определение силы воли», баллы

Варианты ответа	Вопросы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	0	0	1	2	0	2	2	0	0	2
б	1	1	1	0	2	0	0	2	1	0
в	2	–	–	–	–	–	–	–	3	0
г	3	–	–	–	–	–	–	–	2	0
д	–	–	–	–	–	–	–	–	2	–
е	–	–	–	–	–	–	–	–	0	–
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	22
а	0	0	2	2	0	0	2	1	0	0
б	1	2	1	0	2	1	0	0	2	1
в	2	1	0	0	–	2	1	2	–	2
г	0	3	–	–	–	0	–	–	–	–
д	–	–	–	–	–	0	–	–	–	–
е	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

#### Интерпретация результатов

*14 баллов и менее.* Данный человек считается человеком со слабой волей.

*15–25 баллов.* Характер и воля человека считаются достаточно твердыми, а поступки, в основном, – реалистичными и взвешенными.

*26–38 баллов.* Характер человека и его воля считаются очень твердыми, а его поведение, в большинстве случаев, – достаточно ответственным. Имеется, правда, опасность стремления к укреплению силы воли с целью самолюбования.

*Более 38 баллов.* Воля и характер человека считаются близкими к максимальным, но иногда возникают сомнения в том, достаточно ли правильно и объективно человек себя оценил.

#### Тест «Уверенность в себе»

Уверенность в себе – одно из важнейших качеств лидера, которое можно достаточно эффективно развивать. Для оценки степени уверенности в себе предлагаем Вам тест Райдаса, который состоит из 30 утверждений, описывающих различные типы поведения. Сопоставьте эти утверждения со своим мнением и укажите степень Вашего согласия или несогласия в баллах, а именно:

- очень характерно для меня, описание очень верное – 5 баллов;
- довольно характерно для меня; скорее да, чем нет – 4 балла;
- отчасти характерно, отчасти нет – 3 балла;
- довольно не характерно для меня; скорее нет, чем да – 2 балла;
- совсем не характерно для меня, описание неверно – 1 балл.

1. Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее в себе, чем я.
2. Я не решаюсь назначать свидания и принимать приглашения на свидания из-за своей застенчивости.
3. Когда подаваемая еда в кафе меня не удовлетворяет, я жалуюсь на это официанту.
4. Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили.
5. Если продавцу стоило значительных усилий показать мне товар, который не совсем мне подходит, мне трудно сказать ему «нет».
6. Когда меня просят что-либо сделать, я обязательно выясню, зачем это.
7. Я предпочитаю использовать сильные аргументы и доводы.
8. Я стараюсь быть в числе первых, как и большинство людей.
9. Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.
10. Я получаю удовольствие от общения с незнакомыми людьми.
11. Я часто не знаю, что лучше сказать привлекательной женщине (привлекательному мужчине).
12. Я испытываю нерешительность, когда нужно позвонить по телефону в какое-либо учреждение.
13. Я предпочту обратиться с письменной просьбой принять меня на работу или зачислить на учебу, чем пройти через собеседование.
14. Я стесняюсь вернуть покупку.
15. Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня, я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение.
16. Я избегаю задавать вопросы из страха показаться глупым (-ой).
17. В споре я иногда боюсь, что буду волноваться и дрожать.
18. Если известный и уважаемый лектор выскажет точку зрения, которую я считаю неверной, я заставляю аудиторию выслушать и свою точку зрения.

19. Я избегаю спорить или торговаться о цене.
20. Сделав что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, чтобы об этом узнали другие.
21. Я откровенен (-на) и искренен (-на) в своих чувствах.
22. Если кто-то сплетничает обо мне, я стремлюсь поговорить с ним об этом.
23. Мне часто трудно ответить «нет».
24. Я склонен (-на) сдерживать проявление своих эмоций, а не устраивать сцены.
25. Я жалею о плохом обслуживании и беспорядок.
26. Когда мне делают комплимент, я не знаю, что сказать в ответ.
27. Если в театре или на лекции мне мешают разговорами, я делаю замечание.
28. Тот, кто попытается встать в очереди впереди меня, получит отпор.
29. Я всегда высказываю свое мнение.
30. Иногда мне абсолютно нечего сказать.

#### *Подведение итогов*

Найдите сумму баллов для следующих утверждений:

- 1) номера 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29;
- 2) номера 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30.

Произведите арифметическое действие: прибавьте к первой сумме число 72 и вычтите вторую сумму. Оцените свой результат.

#### *Интерпретация результатов*

- 0–24 балла. Вы очень не уверены в себе.  
 25–48 баллов. Вы скорее не уверены в себе, чем уверены.  
 49–72 балла. Среднее значение уверенности.  
 73–96 баллов. Вы уверены в себе.  
 97–120 баллов. Вы слишком самоуверенны.

У уверенного в себе человека обычно в большей мере, чем у неуверенного, преобладают следующие качества, проявляющиеся в деятельности, манере поведения и речи:

- целеустремленность, напористость, готовность рисковать;
- осознание себя хозяином собственной судьбы, ответственность за все происходящее в своей судьбе, самостоятельность в принятии решений;
- активное и беспристрастное восприятие действительности, умение хорошо ориентироваться в сложившихся обстоятельствах;
- принятие себя и других такими, какие они есть;
- открытость и доброжелательность в выражении своих чувств и мыслей;
- эмоциональная уравновешенность, деликатность в отношениях с людьми в сочетании с твердостью в деле;
- гибкость поведения с учетом изменившихся обстоятельств, индивидуальный подход к людям;
- стимулирование других людей путем подбадривания, поддержки, искреннего восхищения их успехами (недозволение оскорблений и унижений по отношению к другим людям);
- оперативная и результативная организация коллективных обсуждений проблем;
- стимулирование и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе.

#### **Тест «Умеете ли Вы себя контролировать?»**

Самоконтроль, умение сдерживать излишние эмоции – одно из важнейших качеств эффективного лидера. Предлагаемый тест поможет определить, насколько Вы обладаете этим качеством.

Ответьте «да», если Вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, могу при случае «свалить дурака», чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден (-а).
8. Чтобы преуспеть в делах и отношениях с людьми, я стараюсь быть таким (-ой), каким (-ой) меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным (-ой) с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой (-ая), каким (-ой) я кажусь.

#### *Подведение итогов*

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на вопросы 1, 5, 7 и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

Если Вы отвечали искренне, то о Вас, по-видимому, можно сказать следующее:

*0–3 балла.* У Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении человеком по причине Вашей прямолинейности.

*4–6 баллов.* У Вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, несдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует в своем поведении больше считаться с окружающими людьми.

*7–10 баллов.* У Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы производите на окружающих.

## Тема 2. Психология управления групповыми процессами

### Вопросы для обсуждения

1. Понятие группы, виды групп. Понятие коллектива, команды.
2. Структура группы: социометрическая, коммуникативная, влияния, ожидания, симпатии.
3. Характеристика группы.
4. Социально-психологический климат в коллективе.
5. Понятие и механизм групповой динамики.
6. Методики изучения социально-психологических характеристик группы. Проведение измерения внутригрупповых отношений методом социометрии.

### Задание 2

#### Проведение измерения внутригрупповых отношений методом социометрии

#### Тест «Психологический климат в коллективе»

Определите уровень благоприятности социально-психологического климата в своем коллективе.

В предлагаемой табл. 5 прочтите сначала утверждения слева, затем утверждения справа, после этого поставьте в средней части ту оценку из семи предложенных ниже (от +3 до –3), которая, по Вашему мнению, соответствует истине.

Оценки имеют следующие значения:

- «+3» – свойство проявляется в коллективе всегда (утверждение слева);
- «+2» – свойство проявляется в большинстве случаев (утверждение слева);
- «+1» – свойство проявляется нередко (утверждение слева);
- «0» – ни одно, ни другое свойства или не проявляются достаточно ясно, или в одинаковой степени проявляется и то, и другое;
- «–1» – свойство проявляется достаточно заметно (утверждение справа);
- «–2» – свойство проявляется в большинстве случаев (утверждение справа);
- «–3» – свойство проявляется всегда (утверждение справа).

Таблица 5. Характеристики социально-психологического климата в коллективе

Положительные характеристики	Оценки	Отрицательные характеристики
1. Преобладает бодрое, жизнерадостное настроение		1. Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии		2. Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
3. Членам коллектива нравится быть вместе		3. Члены коллектива выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
4. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание		4. Успехи вызывают зависть, неудачи – злорадство
5. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга		5. Каждый нетерпим к мнению товарищей
6. Один – за всех, и все – за одного		6. Каждый сам за себя
7. Чувство гордости за каждого члена коллектива		7. Равнодушие друг к другу, успехам и неудачам членов коллектива
8. Каждый активен, полон энергии		8. Каждый инертен, пассивен
9. Совместные дела всех увлекают		9. Коллектив невозможно привлечь к совместному делу
10. В коллективе справедливо относятся друг к другу		10. Коллектив разделяется на привилегированных и отверженных

## Подведение итогов

Сложите все положительные баллы, затем все отрицательные и из большей суммы вычтите меньшую. Полученный результат разделите на 10.

### Интерпретация результатов

Положительные значения конечного показателя соответствуют благоприятному, а отрицательные – неблагоприятному психологическому климату в коллективе. Чем больше итоговая оценка отлична от «0», тем комфортнее или дискомфортнее человеку в коллективе.

Предложите этот тест Вашим коллегам и сравните результаты.

### Задание 3

#### **Определение показателей сплоченности, совпадения показателей формального и неформального лидера, коэффициента психологического климата в коллективе**

Результатом эффективности работы руководителя являются производственно-экономические и социально-психологические показатели.

К социально-психологическим показателям, характеризующим деятельность руководителя, можно отнести такие, как совпадение формального и неформального лидера, сплоченность (психологическая совместимость) коллектива, психологический климат.

Показатель совпадения формального и неформального лидера (L) определяется на основе обработки ответов на вопросы анкеты. Например, при оценке начальника отдела специалистам предлагают вопрос: «Предположим, что Ваш отдел заново формируется. Хотели ли бы Вы видеть начальником отдела снова того же человека?» Показатель L по результатам обработки ответов имеет два значения: положительное (+), если более 50% специалистов высказались за то, чтобы начальник отдела остался прежний, и отрицательное (–), если более 50% специалистов высказались за назначение нового начальника отдела.

Показатели сплоченности (психологической совместимости) коллектива – коэффициенты взаимности (G), конфликтности (V), нейтральности (N) – также определяются в результате анализа ответов специалистов в анкете. Им предлагается следующий вопрос: «В Вашем отделе работает n человек. Предположим, что отдел формируется заново и в нем будет работать такое же число специалистов. Укажите, со сколькими из них Вы хотели бы работать вместе в новом отделе, не хотели бы совместно работать в новом отделе или Вам безразлично, работать или не работать вместе».

Вопросы должны быть заданы не менее 70% сотрудников. Коэффициенты рассчитываются для отдела в целом. Их сумма должна равняться единице. Значение каждого из коэффициентов может быть от 0 до 1. Чем выше значение G и ниже значения V и N, тем сплоченнее коллектив.

Поправочный коэффициент (K) рассчитывается по формуле

$$K = \frac{n}{p}.$$

Так, если в отделе работают девять человек ( $n = 9$ ) и вопрос задавался пяти из них ( $p = 5$ ), то  $K = 1,8$  (9 : 5).

Результаты опроса специалистов приведены в табл. 6.

Таблица 6. Сводная анкета для определения показателей сплоченности отдела

Номер анкеты	Количество чел., с которыми опрашиваемый хотел бы работать вместе (+)	Количество чел., с которыми опрашиваемый не хотел бы работать вместе (–)	Количество чел, с которыми опрашиваемому безразлично, работать или не работать вместе (0)
1	4	1	1
2	3	3	–
3	4	2	–
4	5	–	1
5	6	–	–
Итого	22	6	2

В нашем случае сумма коэффициентов больше единицы. Если сумма коэффициентов больше или меньше единицы не более чем на 0,04, то ее нужно привести к единице путем вычитания из коэффициента, имеющего наибольшее значение, или добавления к коэффициенту, имеющему наименьшее значение, соответствующей величины. Если же сумма коэффициентов отличается от единицы на 0,05 и более, то расчет сделан неверно. Необходимо проверить исходные данные и повторить расчет.

Коэффициент психологического климата ( $K_{л_i}$ ) определяется путем анализа ответов специалистов на следующие шесть вопросов, характеризующих сложившиеся отношения между специалистами, начальником отдела и администрацией:

1. Каковы отношения между специалистами?
2. Каковы отношения между специалистами и начальником отдела?
3. Каковы отношения специалистов с администрацией организации?
4. Считаете ли Вы, что специалисты могут откровенно высказать свое мнение по всем вопросам жизни коллектива?
5. Считаются ли с Вашим мнением в отделе?
6. Считается ли администрация с мнением отдела?

После каждого вопроса приводится пять вариантов ответов и каждый вариант оценивается баллами от 1 (низшая оценка) до 5 (высшая оценка). Номер варианта ответа соответствует его балльной оценке. Предлагаются следующие варианты ответов:

- На 1-й, 2-й и 3-й вопросы:

- 1 – очень плохие;
- 2 – плохие;
- 3 – удовлетворительные;
- 4 – хорошие;
- 5 – очень хорошие.

- На 4-й вопрос:

- 1 – не могут;
- 2 – скорее не могут, чем могут;
- 3 – скорее могут, чем не могут;
- 4 – чаще всего могут;
- 5 – всегда могут.

- На 5-й и 6-й вопросы:

- 1 – не считаются;
- 2 – большей частью не считаются;
- 3 – иногда считаются;
- 4 – чаще всего считаются;
- 5 – всегда считаются.

Максимально возможная оценка отношений, данная специалистами, равна 30 баллам (шесть ответов по 5 баллов). Коэффициент психологического климата ( $K_{л_i}$ ) определяется как отношение фактической оценки к максимально возможной.

С точки зрения отдельного специалиста, коэффициент психологического климата определяется по формуле

$$K_{л_i} = \frac{N_1}{m} + \frac{N_2}{m} + \frac{N_3}{m} + \frac{N_4}{m} + \frac{N_5}{m} + \frac{N_6}{m} = \frac{\sum^6 N}{6m},$$

где  $N_1, N_2, N_3$  и т. д. – номера выбранных ответов на каждый из шести вопросов анкеты;

$m$  – максимально возможная оценка в баллах при ответе на каждый вопрос анкеты (т. е.  $m = 5$ ).

Коэффициент психологического климата отдела ( $K_{л_{отд}}$ ) определяется как среднее арифметическое частных значений ( $K_{л_i}$ ) по формуле

$$K_{л_{отд}} = \frac{\sum^n K_{л_i}}{n},$$

где  $n$  – численность отдела.

Значения  $K_{л_{отд}}$  могут быть от 0,2 (минимум) до 1 (максимум). Указанные значения коэффициента соответствуют определенным отношениям в отделе (табл. 7).

Таблица 7. Соответствие значений коэффициента психологического климата уровню взаимоотношений в отделе

Значения $K_{л_{отд}}$	Взаимоотношения в отделе
0,2–0,45	Плохие
0,46–0,65	Удовлетворительные
0,66–0,85	Хорошие
0,86–1,0	Очень хорошие

В результате опроса один специалист дал следующие оценки:  
на 1-й вопрос – 4 балла; на 4-й – 3; на 2-й – 3, на 5-й – 4, на 3-й – 3, на 6-й вопрос – 3 балла. В этом случае коэффициент психологического климата равен:

$$K_{L_i} = \frac{4}{5} + \frac{3}{5} + \frac{3}{5} + \frac{3}{5} + \frac{4}{5} + \frac{3}{5} = \frac{20}{30} = 0,66.$$

Аналогично рассчитываются коэффициенты психологического климата с точки зрения остальных специалистов отдела. Результаты опроса приведены в табл. 8.

Таблица 8. Сводная анкета для определения показателей психологического климата

Номер анкеты	Вопросы						Сумма баллов	Коэффициент психологического климата
	1	2	3	4	5	6		
	Варианты ответа, баллы							
1	4	3	3	3	4	3	20	$20 : 30 = 0,66$
2	3	4	2	2	4	4	19	$19 : 30 = 0,63$
3	3	4	1	3	5	2	18	$18 : 30 = 0,60$
4	4	3	3	4	4	4	22	$22 : 30 = 0,73$
5	4	4	4	3	5	5	25	$25 : 30 = 0,83$
Итого	18	18	13	15	22	18	104	$K_{L_{отд}} = 0,69$

Отношения фактических оценок к максимально возможным по сумме баллов при ответе на каждый из шести вопросов соответственно составили: по 1-му вопросу – 0,72 (18 : 25); по 2-му – 0,72 (18 : 25); по 3-му – 0,52 (13 : 25); по 4-му – 0,60 (15 : 25); по 5-му – 0,66 (22 : 25); по 6-му вопросу – 0,72 (18 : 25).

Общий коэффициент психологического климата отдела будет равен:

$$0,66 + 0,63 + 0,60 + 0,73 + 0,83 = 0,69.$$

### Тест Белбина

В каждом из семи вопросов распределите 10 баллов между возможными ответами в зависимости от соответствия Вашему собственному поведению. Эти баллы могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

1. Каковы мои сильные стороны в командной работе?

*Варианты ответа:*

- а) я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими;
- б) я могу работать хорошо с самыми разными людьми;
- в) генерирование идей является одной из моих способностей;
- г) я могу выявлять людей, способных внести вклад в коллективную работу;
- д) моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей личной эффективностью;
- е) я готов (-а) столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце;
- ж) обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы;
- з) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости.

2. Каковы мои слабые стороны в командной работе?

*Варианты ответа:*

- а) я не чувствую себя непринужденно, пока собрание не будет хорошо подготовлено и проведено;
- б) я склонен (-на) быть великодушным (-ой) к тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ;
- в) я склонен (-на) говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей;
- г) мой объективный взгляд не позволяет мне присоединиться к мнению коллег с готовностью и энтузиазмом;
- д) иногда меня видят как волевого и авторитарного человека, если существует необходимость в срочном выполнении работы;
- е) мне трудно руководить группой, так как я слишком чуток к атмосфере в группе;
- ж) я склонен (-на) увлекаться идеями, которые приходят мне в голову, и, таким образом, теряю направление (плохо ориентируюсь) в том, что происходит;

з) мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился (-ась) о деталях и о том, что дела могут идти не так.

3. Каковы мои внутренние резервы, когда я вовлечен (-а) в проект с другими людьми?

*Варианты ответа:*

- а) у меня есть способность влиять на людей без давления на них;
- б) моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности;
- в) я готов (-а) потребовать действий, чтобы удостовериться, что на собрании коллектива не тратится попусту время и не теряются из вида основные цели;
- г) можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада в работу группы нечто оригинальное;
- д) я всегда готов (-а) поддержать хорошее предложение в общих интересах;
- е) я стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и усовершенствованиях;
- ж) я полагаю, что мой здравый смысл поможет мне принять правильное решение;
- з) на меня можно положиться в организации всех основных работ.

4. В чем состоит характерный для меня подход к групповой работе?

*Варианты ответа:*

- а) у меня есть желание лучше познакомиться с коллегами;
- б) я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя позиция находится в меньшинстве;
- в) обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений;
- г) я думаю, у меня есть талант заставить всех работать, как только план запущен в действие;
- д) для меня характерна черта избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным;
- е) я постоянно совершенствую любую работу, которую выполняю;
- ж) я готов (-а) расширять дружеское общение с коллегами вне работы;
- з) до принятия решения я интересуюсь всеми точками зрения, как только я принимаю решение, то не сомневаюсь в его правильности.

5. Почему я получаю удовлетворение от работы?

*Варианты ответа:*

- а) мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;
- б) мне интересно находить практические решения проблем;
- в) мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям;
- г) я могу значительно влиять на решения;
- д) я умею сходить с людьми, которые могут предложить что-то новое;
- е) я умею убедить людей согласиться на необходимые действия;
- ж) поставив задачу, я полностью сосредотачиваюсь на данном виде деятельности;
- з) мне нравится работать в области, где нужно проявлять воображение.

6. Каковы были бы мои чувства и действия, если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в распоряжение незнакомых людей?

*Варианты ответа:*

- а) я чувствовал (-а) бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения;
- б) я был (-а) бы готов (-а) работать с тем, кто покажет самый позитивный подход;
- в) я бы нашел (-а) способ уменьшения размеров проблемы, установив, какой вклад мог бы внести каждый;
- г) присущая мне ответственность помогла бы мне гарантировать своевременное выполнение работы;
- д) я полагаю, что сохранил (-а) бы хладнокровие и способность мыслить объективно;
- е) я бы шел (-а) к цели вопреки давлению;
- ж) я был (-а) бы готов (-а) взять на себя руководство, если бы чувствовал (-а), что группа не продвигается вперед;
- з) я бы начал (-а) дискуссии для стимулирования новых мыслей и получения какого-либо результата.

7. Что я предпринимаю, работая в группе и думая об имеющихся у меня проблемах?

### Варианты ответа:

- а) я склонен (-на) выказывать нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу;
- б) возможно, остальные критикуют меня за то, что я слишком аналитичен (-на) и недостаточно интуитивен (-на);
- в) мое желание обеспечить надлежащее выполнение работы может подкрепляться поступками;
- г) я склонен (-на) становиться немного надоедливым (-ой) и полагаюсь на одного-двух членов команды, поддерживающих меня;
- д) мне трудно начинать что-либо делать, если не ясны цели;
- е) иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову;
- ж) я осознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам (-а);
- з) я не решаюсь четко изложить мои доводы оппозиции.

### Подведение итогов

Убедитесь, что в каждой серии ответов сумма баллов равна 10 и общее количество для всех семи серий равно 70.

Белбин дал наименование каждой из личностных групп, которые, по его мнению, связаны с функциями, необходимыми для эффективной работы команды.

Заполните табл. 9 и подведите итоги, чтобы представить Ваш ролевой профиль. Имейте в виду, что таблица анализа расшифровывает очки и не является простым сложением очков.

При расшифровке теста (табл. 9) по каждому вопросу вместо соответствующих букв впишите проставленные Вами данному варианту ответа баллы. Например, если при ответах на первый вопрос варианту *д* вы поставили 1 балл, *е* – 2, *ж* – 0, *з* – 0 баллов, то эти значения нужно занести в таблицу. Тип роли, который получил наибольшее количество баллов, является для Вас наиболее характерным.

Таблица 9. Дешифрующая таблица по типам ролей в команде

Вопросы	Типы ролей							
	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	ж	г	е	в	а	з	б	д
2	а	б	д	ж	в	г	е	з
3	з	а	в	г	е	ж	д	б
4	г	з	б	д	ж	в	а	е
5	б	е	г	з	д	а	в	ж
6	е	в	ж	а	з	д	б	г
7	д	ж	а	е	г	б	з	в
Итого								

### Интерпретация результатов

#### Типы ролей в команде по Белбину

• **Исполнитель (И).** Член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Он систематически составляет планы и эффективно реализует их. Стиль Исполнителя в команде – организация работ. Он может быть недостаточно гибким и не любить непроверенные идеи.

• **Председатель, или Координатор (П).** Тип руководителя, который организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Он имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но хорошо руководит людьми. Главная черта характера Председателя – это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства Председателя – радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.

• **Формирователь (Ф).** Другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь разделяет точку зрения, что победителей не судят, и в истинно макиавеллиевском стиле прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

• **Мыслитель, или Генератор идей (М).** Интровертный (сосредоточенный на внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать,



разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, широкими вопросами, которые могут дать результат, не уделяя достаточного внимания деталям. Стиль Мыслителя – привносить инновационные идеи в работу команды и в ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

- *Разведчик, или Исследователь ресурсов (Р)*. Экстравертный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, потенциальных возможностях, которые имеются вне команды. Он естественен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Разведчик обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов – создать сеть и собрать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

- *Оценщик (О)*. Объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, оценщик защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль работы Оценщика в команде – объективно анализировать, оценивать идеи и решения команды. Оценщику может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

- *Коллективист (К)*. Играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста – поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

- *Доводчик, или Завершающий работу (Д)*. Продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика – настаивать ради продвижения вперед, выдерживать сроки и завершать задачу.

Краткое описание ролей в команде по Белбину приведено в табл. 10.

Таблица 10. Роли членов команды по Белбину

Роль	Описание роли
Мыслитель	Обладает богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность в деятельность команды
Доводчик	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно
Оценщик	Проводит беспристрастный, критический анализ ситуации
Разведчик	Владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций
Формирователь	Ориентирует на решение поставленной задачи, побуждает коллег работать интенсивнее
Коллективист	Гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия
Председатель	Четко формулирует цели, социальный лидер

#### Задание 4

##### **Определение собственной роли в команде по Белбину**

Подумайте, какую роль Вы склонны выполнять в команде.

Ответьте, смогли бы Вы подобрать среди Ваших коллег потенциальных членов команды, которые соответствовали бы всем ролям, описанным Белбином.

Укажите, на какую роль труднее всего подобрать человека и почему.

#### Задание 5

##### **Определение необходимости построения команды**

Среди задач, которые Вам предстоит выполнить на рабочем месте, выберите две-три и проанализируйте целесообразность построения команды для выполнения каждой.

Попытайтесь оценить затраты времени и, если возможно, средств, которые необходимы для проведения мероприятий, связанных с построением команды (учтите затраты на обучение, отвлечение сотрудников от основной работы и пр.).

### **Тема 3. Психологические особенности личности руководителя**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Руководство и лидерство.
2. Взаимосвязь функций руководителя и его личностных качеств.

3. Профессиограмма руководителя, ее содержание.
4. Личностные качества руководителя, снижающие эффективность управленческой деятельности.

**Задание 6**  
**Практическая диагностика слушателей по тестовой методике**  
**«Способны ли Вы стать руководителем?»**

**Тест «Лидер»**

Тесты на лидерство применяются для выявления лидерских качеств и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим довольно низкие оценки тестирования, целесообразно подумать над своими индивидуальными качествами, определить пути развития лидерских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги. Даже если Вы не стремитесь стать руководителем, систематическая работа по развитию лидерских способностей не будет напрасной, так как повысит Ваше влияние на окружающих.

Ответьте на вопросы, выбрав наиболее приемлемый вариант ответа.

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение в обществе, пользуются большим уважением, чем Вы?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных Вам по общественному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми Ваших маленьких друзей?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда удается убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

7. Согласны ли Вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

8. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направлять Вашу профессиональную активность?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

10. Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются Вас?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло Вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

12. Считаете ли Вы, что Ваша внешность обычно производит внушительное (импозантное) впечатление на сверстников?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

13. Считаете ли Вы себя мечтателем?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

14. Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые Вас окружают, не согласны с Вашим мнением?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

16. Как Вы поступаете, если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не дает планируемых результатов?

*Варианты ответа:*

- а) желаете, чтобы ответственность возложили на кого-то другого;
- б) берете на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к Вашему собственному?

*Варианты ответа:*

- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем Вы предпочитаете работать, сотрудничать?

*Варианты ответа:*

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий, споров?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

20. Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властностью отца или матери?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (уговорить) тех, кто раньше с Вами был не согласен?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

22. Как Вы поведете себя в ситуации, если во время прогулки с друзьями на исходе дня в лесу потеряете дорогу?

*Варианты ответа:*

- а) посчитаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
- б) просто будете полагаться на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы Вы делали выбор, то что бы предпочли?

*Варианты ответа:*

- а) быть первым в деревне;
- б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли Вы себя человеком, сильно влияющим на других людей?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт в определенном вопросе заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы в данном деле?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

26. Кто, с Вашей точки зрения, является истинным лидером группы?

*Варианты ответа:*

- а) самый компетентный;
- б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли Вы стараетесь понимать людей, входить в их положение?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

28. Соблюдаете ли Вы дисциплину?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным (предпочтительным)?

*Варианты ответа:*

- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?

*Варианты ответа:*

- а) коллегиальный тип;
- б) авторитарный тип.

31. Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

32. Какая из двух следующих характеристик больше приближается к Вашему образу?

*Варианты ответа:*

- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
- б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. Как Вы поведете себя, если на собрании или совещании Вы один будете иметь, на Ваш взгляд, правильное мнение, противоположное мнению других?

*Варианты ответа:*

- а) будете молчать;
- б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Хотя бы иногда Вас называли человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

35. Если на Вас возлагается очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

36. Что Вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?

*Варианты ответа:*

- а) работать под управлением хорошего руководителя;
- б) работать независимо.

37. Как Вы относитесь к следующему утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, необходимо важные решения принимать одному из супругов»?

*Варианты ответа:*

- а) согласен (-а) с утверждением;
- б) не согласен (-а) с утверждением.

38. Случалось ли Вам покупать что-то, в чем Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

39. Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

40. Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

*Варианты ответа:*

- а) трудности обескураживают, подавляют Вас;
- б) трудности заставляют Вас действовать активнее.

41. Часто ли Вы делаете резкие упреки своим знакомым, когда они их заслуживают?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

42. Считаете ли Вы, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

43. Если Вам предстоит произвести реорганизацию, то как Вы поступите?

*Варианты ответа:*

- а) введу изменения немедленно;
- б) осуществлю медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливую беседу собеседника?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

45. Согласны ли Вы со следующей мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

*Варианты ответа:*

- а) да;  
б) нет.

46. Считаете ли Вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

*Варианты ответа:*

- а) да;  
б) нет.

47. Кем Вам в ранней юности хотелось стать?

*Варианты ответа:*

- а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом и т. д.;  
б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным человеком).

48. Какую музыку Вам приятней слушать?

*Варианты ответа:*

- а) торжественную, могучую;  
б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

*Варианты ответа:*

- а) да;  
б) нет.

50. Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас?

*Варианты ответа:*

- а) да;  
б) нет.

*Подведение итогов*

Подсчитайте количество набранных баллов, используя табл. 11. Оцените свой результат.

*Таблица 11. Оценка ответов на тест «Лидер», баллы*

Варианты ответа	Вопросы																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
а	1	1	-	1	1	-	1	-	-	1	1	1	-	-	1	-	-	-
б	-	-	1	-	-	1	-	1	1	-	-	-	1	1	-	1	1	1

*Продолжение табл. 11*

Варианты ответа	Вопросы															
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
а	-	1	1	1	1	1	-	1	-	1	-	-	1	1	1	1
б	1	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	-	-	-

*Окончание табл. 11*

Варианты ответа	Вопросы															
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
а	-	-	1	-	1	-	1	1	1	1	-	1	-	1	-	-
б	1	1	-	1	-	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1

*Интерпретация результатов*

- До 25 баллов. Лидерство выражено слабо.  
26–35 баллов. Средняя выраженность лидерства.  
36–40 баллов. Лидерство выражено в сильной степени.  
Свыше 40 баллов. Склонность к диктату.

## Тест «Командовать или подчиняться?»

Тест призван помочь выявить степень выраженности лидерских качеств. Выберите один из вариантов ответов для каждого из 10 суждений.

1. Для Вас дружба – это:
  - а) сотрудничество;
  - б) поддержка;
  - в) альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:
  - а) талантом;
  - б) решимостью;
  - в) профессиональными навыками.
3. На вечеринке Вы чаще чувствуете себя:
  - а) в центре внимания; кажется эффектнее, чем на самом деле;
  - б) серой мышью;
  - в) неопытным, робким существом.
4. Если бы Вас попросили соотнести себя с геометрической фигурой, то Вы выбрали бы:
  - а) цилиндр;
  - б) сферу;
  - в) куб.
5. Когда Вам нравится мужчина (женщина), Вы:
  - а) делаете первый шаг;
  - б) ждете, пока он (она) сделает первый шаг;
  - в) делаете мелкие шажки навстречу.
6. Сталкиваясь с неожиданностью (не только сидя за рулем), Вы:
  - а) тормозите;
  - б) прибавляете скорость;
  - в) теряетесь.
7. Если Вам приходится говорить на публике, то обычно Вы чувствуете, что:
  - а) Вас слушают;
  - б) Вас критикуют, Вам возражают;
  - в) Вы смущаетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей:
  - а) крепких;
  - б) умных;
  - в) опытных.
9. Скажем правду, Золушка была:
  - а) несчастная девочка;
  - б) хитрюга-карьеристка;
  - в) брюзга.
10. Вы определяете свою жизнь как:
  - а) партию в шахматы;
  - б) матч бокса;
  - в) игру в покер.

### Подведение итогов

Используя табл. 12, подсчитайте сумму баллов. Оцените свой результат.

Таблица 12. Оценка ответов на тест «Командовать или подчиняться?», баллы

Варианты ответа	Суждения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3



### *Интерпретация результатов*

*16 баллов и менее.* В обществе Вы простой рядовой. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближних, а поэтому сегодня не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за Вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз Ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что Вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий, в сущности это не так уж и плохо – так спокойней.

*17–23 балла.* В обществе Вы младший офицер. Это довольно неловкое положение – между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения. Вы немножко руководитель, немножко командующий, а немножко войско. Вам трудно добиваться признания, Ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте. Вам следует развивать свои лидерские качества. Это позволит повысить влияние на других и приобрести большую уверенность в себе.

*Более 24 баллов.* В обществе Вы генерал. С детских лет Вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах. С возрастом Ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если Вы честолюбивы и не боитесь работы, то благодаря этому Вы можете добиться успеха. Если же нет, довольствуйтесь тем, что Вас считают прекрасным другом и советчиком и Вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках (в обществе знакомых).

### **Тест «Ведущий или ведомый?»**

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и, в свою очередь, сам влияет на них с той или иной целью. Руководители, политики, педагоги, врачи, журналисты делают это в силу специфики своей профессии. Если Вы хотите знать, обладаете ли Вы способностью влиять на окружающих, испытайте себя с помощью теста, разработанного польскими психологами.

Ответьте только «да» или «нет» на нижеприведенные вопросы.

1. Подошла бы Вам профессия актера или политика?
2. Раздражают ли Вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?
3. Можете ли Вы разговаривать с другим человеком о Ваших интимных проблемах?
4. Сразу ли Вы реагируете на малейшие проявления неверной трактовки Ваших слов и поступков?
5. Чувствуете ли Вы дискомфорт, когда другие добиваются успеха в той сфере, где Вы сами хотели его добиться?
6. Любите ли Вы заниматься каким-нибудь трудным делом, чтобы показать, что Вы способны на это?
7. Могли бы Вы посвятить всего себя достижению чего-нибудь выдающегося?
8. Устраивает ли Вас один и тот же круг друзей?
9. Предпочитаете ли Вы вести жизнь размеренную, расписанную по часам?
10. Любите ли Вы менять мебель в квартире?
11. Нравится ли Вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?
12. Любите ли Вы осаживать того, кто, по-вашему, слишком самоуверен?
13. Нравится ли Вам демонстрировать в своей компании, что Ваш начальник или лицо, почитаемое за авторитет, оказывается неправым?

### *Подведение итогов*

Подсчитайте сумму баллов: по 5 баллов за ответы «да» на вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13 и за ответы «нет» на вопросы 2, 8, 9. Оцените свой результат.

### *Интерпретация результатов*

*50–65 баллов.* Вы – человек, обладающий хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнение, советовать им, управлять ими. Во взаимоотношениях с людьми Вы чувствуете себя вполне уверенно. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете в себе потребность что-то делать для окружающих, руководить ими, указывать им на ошибки, учить их, чтобы пробуждать в них интерес к внешнему миру. Тех, кто не разделяет Ваши принципы, Вы способны убеждать без особых церемоний. Вы это умеете. Однако Вам надо следить за тем, чтобы Ваше отношение к людям не принимало крайних проявлений. Иначе Вы превратитесь в фанатика или тирана.

*35–49 баллов.* Вы обладаете некоторым влиянием на других, способность влияния выражена умеренно.

*34 балла и менее.* Увы, Вы бываете малоубедительны даже тогда, когда абсолютно правы. Вы считаете, что Ваша (и окружающих) жизнь должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а ее течение должно быть хорошо прогнозируемым. Вы не любите ничего делать через силу. Иногда Вы бываете чрезмерно неуверенны в себе и из-за этого не можете до-стичь намеченного, в результате оказываетесь несправедливо обделенным.

## Тест «Какой Вы руководитель?»

Ответьте только «да» или «нет» на нижеприведенные вопросы.

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, имея более низкую должность?
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?
13. Считаете ли Вы, что, если бы имели возможность чаще бывать на объектах, эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Предоставляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те, и другие имеют один и тот же должностной статус?

### Подведение итогов

Подсчитайте количество набранных Вами баллов, используя табл. 13.

Максимально возможное количество баллов – 20.

Таблица 13. Оценка ответов на тест «Какой Вы руководитель?», баллы

Варианты ответа	Вопросы													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

### Интерпретация результатов

**0–5 баллов.** По складу Вы больше специалист, чем руководитель, и, если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п., не надо колебаться.

**6–10 баллов.** Нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

**11–15 баллов.** Вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах, к которым причисляете проблемы эффективного подбора и расстановки кадров, разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана, материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела, перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

**16–20 баллов.** Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь в коллективе, так как Вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях и резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

## Тест «Какой руководитель из Вас получится?»

Ответьте на вопросы, выбрав наиболее приемлемый вариант ответа.

1. Фирма, которую Вам предложили возглавить, специализируется на выращивании экзотических фруктов. Но беда в том, что никто из Ваших работодателей еще точно не знает, как ею управлять. Как Вы поступите в данной ситуации?

*Варианты ответа:*

- а) охотно согласитесь, Вам нравится все нестандартное;
- б) сразу же откажетесь, потому что Ваш принцип – «не зная броду, не суйся в воду».

2. Представьте, что Вас перевели еще на одну ступень выше. Трудно ли Вам будет отказаться от тех приемов управления, к которым Вы привыкли?

*Варианты ответа:*

- а) скорее да, чем нет;
- б) скорее нет, чем да.

3. Подразделение, где Вы работали до того, как в Ваше подчинение перешло сразу несколько отделов, было Вашим домом родным. Как Вы будете вести себя в этом случае?

*Варианты ответа:*

- а) всячески будете выделять и поощрять «своих», чтобы не обиделись;
- б) будете относиться и к «своим», и к «чужим» одинаково.

4. Попытайтесь ли Вы выработать универсальный стиль управления, подходящий для различных ситуаций?

*Варианты ответа:*

- а) конечно;
- б) нет, незачем изобретать велосипед.

5. Допустим, в Вашем подчинении находится несколько руководителей низшего звена. Сможете ли Вы объективно оценить их «командирские» способности?

*Варианты ответа:*

- а) легко;
- б) вряд ли.

6. На фирме грядет «большая чистка». Кого Вы сократите в первую очередь?

*Варианты ответа:*

- а) кончено, тех, кто Вам неприятен;
- б) сотрудников, которые плохо исполняют свои обязанности.

7. Согласны ли Вы с утверждением, что универсального стиля управления не бывает и его выбор зависит от ситуации?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) ни в коем случае.

8. С кем Вы меньше конфликтуете?

*Варианты ответа:*

- а) с вышестоящим руководством;
- б) с подчиненными.

9. С чего Вы начнете работу на новом месте?

*Варианты ответа:*

- а) с перестановок и перемещений;
- б) с того, что оставите все, как было.

10. Оправдывалось ли Ваше первое впечатление о незнакомых людях в дальнейшем?

*Варианты ответа:*

- а) всегда оказывалось верным;
- б) как правило, было ошибочным.

11. Кого Вы обвините во всех неудачах, если возглавляемый Вами отдел не справился с заданием?

*Варианты ответа:*

- а) тунеядцев и лодырей подчиненных;
- б) себя.

12. Хватает ли Вам времени, отпущенного на рабочий день?

*Варианты ответа:*

- а) катастрофически не хватает;
- б) достаточно, остается даже немного на личную жизнь.

13. Как, по Вашему мнению, хороший руководитель должен поступать?

*Варианты ответа:*

- а) почаще «ходить в народ»;
- б) управлять, не выходя из кабинета.

14. Представьте, что Вы возглавляете большую организацию. В Вашем подчинении два начальника – «хороший» и «плохой». Позволите ли Вы «хорошему» проявлять в решении текущих дел больше самостоятельности?

*Варианты ответа:*

- а) да, если он действительно толковый руководитель;
- б) нет, успокойтесь лишь тогда, когда проконтролируете обоих.

*Подведение итогов*

Подсчитайте количество баллов, используя табл. 14.

Таблица 14. Оценка ответов на тест «Какой руководитель из Вас получится?», баллы

Варианты ответа	Вопросы													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
б	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

*Интерпретация результатов*

**16–20 баллов.** Вы чувствуете себя как рыба в воде в критических ситуациях, но буквально сникаете, когда наступают «серые будни». Вы обожаете различные перестановки и революции, поэтому частенько у Вас возникают сложности и во взаимоотношениях с людьми. Вам мешает излишняя категоричность и резкость.

**11–15 баллов.** Вы прекрасный организатор, и дела в возглавляемом Вами подразделении идут удачно. Вашей сильной стороной является умение подбирать людей и замечательно улаживать конфликты. Однако Вы рискуете захлебнуться в текущих делах, поэтому переадресовывайте их заместителям, время от времени контролируя процесс.

**6–10 баллов.** Вряд ли Вас можно назвать прирожденным лидером, но если в коллективе, которым Вы руководите, дела идут неплохо, то лучше ничего не менять. Вам следует почаще организовывать совещания и прислушиваться к мнению подчиненных.

**0–5 баллов.** По складу характера Вы, скорее, специалист, чем руководитель. Единственное, что можно Вам посоветовать, – перейти на должность главного художника или инженера, не раздумывая, если у Вас появится такая возможность.

## Тест «Лидерский потенциал»

Аналитическая методика «Лидерский потенциал» применяется в следующей последовательности:

- Тестируемому предлагается тщательно обдумать нижеприведенные высказывания и определить степень согласия с содержанием каждого из них по 11-балльной шкале (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10).
- Результаты фиксируются в соответствующих клетках регистрационного бланка (табл. 15). Результат в 10 баллов означает полное согласие с высказыванием, 0 – полное несогласие, 5 – согласие наполовину. Остальные – оценки степени согласия располагаются по восходящей от 0 до 5 и от 5 до 10. Цифры на регистрационном бланке соответствуют номерам высказываний и указывают клетки, в которые нужно записать результаты согласия (баллы) с соответствующим высказыванием.

1. Мне удастся раньше других членов коллектива обнаруживать проблемы там, где для других все ясно.
2. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
3. Люди доверяют мне личные тайны.
4. Все люди хотят власти, я не являюсь исключением.
5. Я вступаю за членов коллектива всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.
6. Я согласен (-а) с поговоркой: «Если лошадь везет плохо, ее надо бить кнутом».
7. В спорах и конфликтах не зависящие от меня люди обращаются ко мне как к арбитру.
8. Думаю, что даже в личных интересах людям выгодно иметь руководителя – человека непреклонного, жесткого и, быть может, даже безжалостного.
9. Я умею ладить (срабатываться) с людьми, даже если они мне не по душе.
10. Считаю, что основное, что требуется руководителю для достижения успеха в управлении, – это умение любыми средствами принудить людей выполнять работу.
11. Я чувствую в себе способность и готовность практически действовать для решения общих проблем членов коллектива.
12. Я отдаю распоряжения, команды, приказы, указания разным людям в одинаковой форме.
13. В интересах дела я использую мнения (точки зрения), противоположные собственной позиции.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что успешным может быть лишь тот руководитель, которого боятся.
15. Я стараюсь, чтобы каждый член коллектива мог проявить свои способности и возможности наилучшим образом.
16. Убежден (-а), что решающим условием успехов организации в настоящее время является единомыслие всех членов коллектива.
17. Мне удастся повести за собой людей (вовлечь их в какие-либо дела), даже если они совершенно не зависят от меня (не подчинены мне).
18. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной, боясь «нарваться» на неприятности.
19. Я считаю, что каждый человек в чем-то талантлив.
20. Успех приходит к тому руководителю, который способен организовать систему полного единоначалия.

### Подведение итогов

Обработка результатов проводится по следующим правилам:

- суммируются все баллы шкалы Л (нечетные высказывания), итог записывается в «Результаты» регистрационного бланка (табл. 15);
- та же операция повторяется с высказываниями под четными номерами, итог записывается в графу «Результаты» по шкале А (табл. 15).

### Интерпретация результатов

Первый результат (шкала Л) является отображением представления тестируемого о себе как о лидере. Второй результат (шкала А) дает представление как о руководителе административного типа. Отношение этих двух чисел отображает долю лидерского управления в деятельности респондента.

Таблица 15. Регистрационный бланк

Шкала	Баллы										Результаты
	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	
Л											
А											

Например, получился итог самооценки, который выглядит следующим образом: по шкале Л – 90, А – 30. Для наглядности отобразим результаты самооценки на круге (рис. 1), где надо отложить значения по шкале Л и шкале А. Установив к этим точкам перпендикуляры, находим точку в круге.

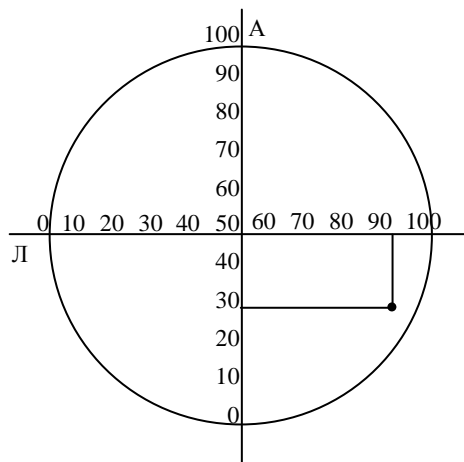


Рис 1. Определение лидерского потенциала

На рисунке видно, что исходная точка ( $Л = 90, А = 30$ ) располагается в правом нижнем квадранте. Это означает, что мы имеем дело с человеком, в психике которого преобладают лидерские способности ( $Л > А$ ).

Если искомая точка окажется в правом верхнем квадранте (высокое значение по шкале Л и высокое значение по шкале А), это означает, что мы имеем дело с человеком, в психике которого определенным образом сочетаются лидерские способности с административными установками и способностями.

Искомая точка в левом верхнем квадранте ( $А > Л$ ) свидетельствует о том, что в деятельности человека доминируют административные начала управления.

И, наконец, точка в левом нижнем квадранте – показатель низкого развития или отсутствия способности к руководящей работе и в качестве администратора, и в качестве лидера (и не лидер, и не администратор).

#### Тема 4. Психология принятия управленческих решений

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Подходы к принятию решений. Классификация решений.
2. Этапы выработки решения.
3. Методы организации групповой дискуссии.
4. Методы принятия решений. Психотехнологии принятия решений.
5. Приемы и правила поведения в процессе принятия решений. Психологические проблемы принятия решений.

##### *Задание 7*

##### *Проведение игры с целью выработки навыков принятия оптимальных решений*

##### **Игра «Мозговой штурм»**

Проведите одну из деловых игр типа «мозговой штурм» с целью выработки навыков принятия оптимальных решений.

Используя правила и метод многоступенчатой (каскадной) «мозговой атаки», примите оптимальное решение по какой-либо задаче. С этой целью выполните следующее:

- выберите обсуждаемую задачу, по которой нужно выработать решение;
- сформируйте группу генерации идей и группу оценки;
- осуществите первый этап генерации идей – поиск, разведку;
- проведите второй этап – сбор максимального количества предложений;
- составьте список предложений и контрпредложений;
- подберите специальную группу людей для выработки решения и проведите третий этап – синтез (совмещение) идей; выработайте решение;
- осуществите четвертый этап – прогноз возможностей и трудностей, вытекающих из решений;
- перейдите к пятому этапу генерации идей – обобщению полученных идей решений, сведению их многообразия к небольшому числу принципов;

- приступите к шестому этапу «мозговой атаки» – деструктивному, постарайтесь «разгромить» предложения с различных позиций (логической, фактической, внедренческой, целостной, этической, социальной);
- примите окончательное решение.

### Тест «Решительны ли Вы?»

Ответьте «да» или «нет» на нижеприведенные вопросы.

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли Вы адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли Вы высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и искать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отхода от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными смягчающими и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе); мысль ее верна, но стиль ее изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если Вы увидите в витрине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, даже если она не так уж и необходима?
10. Можете ли Вы изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли Вы заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

#### Подведение итогов

Определите общую сумму набранных Вами баллов, используя табл. 16.

Таблица 16. Оценка ответов на тест «Решительны ли Вы?», баллы

Варианты ответа	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

#### Интерпретация результатов

*0–9 баллов.* Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, вздыхаете с огромным облегчением. На собраниях предпочитаете не отличаться, что объясняется не прирожденной осмотрительностью, а трусостью. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, Ваша нерешительность намного снижает Ваш «коэффициент полезности». На Вас трудно положиться, так как Вы можете подвести. Попробуйте «перековать» характер, начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению, оно Вас не подведет.

*10–18 баллов.* Вы принимаете решение осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решать сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрясти», согласовать с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решать дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, но для того, чтобы проверить себя.

*19–28 баллов.* Вы достаточно решительны. Ваши логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, и, главное, опыт помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советы других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявите их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо, но старайтесь всегда оставаться объективным, не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны.

*29 баллов и выше.* Нерешительность – неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-либо мнение. Единичные случаи пони-

маете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы.

## **Тема 5. Психологические методы и их влияние в управленческой деятельности**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Понятие стиля руководства и факторы, влияющие на его формирование.
2. Психологическая структура личности как адресат психологического воздействия.
3. Средства психологического влияния: убеждение, внушение, заразительность, подражание, просьба, принуждение, манипуляция.

### **Задание 8**

#### **Определение манипулятивного воздействия на личность**

#### **Тест «Ваш потенциальный тип жертвы»**

На каждый из вопросов выберите один вариант ответа.

1. Часто ли Вы волнуетесь по пустякам:

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

2. Чем объясняются Ваши неудачи в работе?

*Варианты ответа:*

- а) моими неумениями, психологическими особенностями;
- б) интригами коллег, нежеланием начальства понять меня;
- в) объективными обстоятельствами.

3. Независимый институт предлагает Вам за невысокую плату пятимесячное обучение для получения звания магистра наук. В целом Вам нравится предложенная специальность, Вы хотели бы получить звание магистра и условия учебы Вас устраивают. Каковы Ваши действия?

*Варианты ответа:*

- а) сразу же, без промедления плачу независимому институту;
- б) сначала наведу справки об имидже института, узнаю, есть ли у него официальные права на выдачу диплома магистра.

4. Часто ли Вы останавливаетесь на улицах, когда видите наперсточника или других участников азартных игр?

*Варианты ответа:*

- а) часто, и сам (-а) иногда играю;
- б) порою наблюдаю за игрой;
- в) никогда не останавливаюсь.

5. Многие Ваши одноклассники, товарищи детства, юности добились гораздо большего в жизни, чем Вы. Как Вы к этому относитесь?

*Варианты ответа:*

- а) судьба несправедлива ко мне;
- б) каждый определяет свою судьбу сам;
- в) я рад (-а) за них.

6. Часто ли вы теряетесь в сложных ситуациях?



*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

7. Представьте себе, что Вы временно работаете в одном небольшом (из 5 человек) коллективе на условиях хозрасчета. Ваши коллеги считают, что Ваш труд должен быть оценен меньше, чем их, хотя Вы твердо знаете, что это несправедливо. Каковы Ваши действия?

*Варианты ответа:*

- а) устрою скандал и потребую справедливости;
- б) докажу свою правоту путем диалога, беседы с коллегами;
- в) если сумма незначительна, не буду ни с кем ссориться.

8. К Вашему дому подвозят кирпич и продают его Вам по дешевой цене. Затем появляется представитель правоохранительных органов и Вы узнаете, что кирпич ворованный. Какова Ваша реакция?

*Варианты ответа:*

- а) я так и знал (-а);
- б) это совершенно неожиданно для меня.

9. Любите ли Вы детективы?

*Варианты ответа:*

- а) да, с удовольствием смотрю кинофильмы и читаю все детективы подряд;
- б) предпочитаю детективную классику, психологически тонкие интриги;
- в) отношусь к детективам с прохладцей.

10. Вы узнаете, что за работу, аналогичную той, которую Вы выполняете, в другой фирме платят значительно больше. Какова Ваша реакция?

*Варианты ответа:*

- а) немедленно осознаю несправедливость по отношению к себе;
- б) стараюсь узнать, чем отличается статус соседней фирмы, есть ли различия в мастерстве, уровне деятельности, а затем уже реагирую по обстановке.

11. Представьте себе, что в трудовом коллективе прошел слух о предстоящем увольнении. Будете ли Вы считать, что в первую очередь уволят именно Вас?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

12. Вам неожиданно звонит аноним и сообщает, что, пока Вы на работе, Ваша жена (Ваш муж) встречается с любовником (любовницей) у Вас дома. Каковы Ваши действия?

*Варианты ответа:*

- а) брошу работу и поеду на такси домой;
- б) придя домой, устрою допрос и разнос;
- в) буду терзаться сомнениями, но ничего не скажу жене (мужу);
- г) отвечу шуткой анониму, не приму информацию всерьез, так как полностью доверяю жене (мужу);
- д) расскажу о звонке жене (мужу).

13. Вам делают заманчивое предложение перейти в другую фирму. Однако в данный момент вакансий нет и будут они не раньше, чем через год, а пока Вам предложено доказать свои способности на общественных началах. Какова Ваша реакция на эту ситуацию?

*Варианты ответа:*

- а) буду стараться работать на общественных началах, чтобы завоевать авторитет;
- б) если вакансий нет, предложение несерьезно и подлежит отклонению.

14. Как Вы относитесь к азартным играм?

*Варианты ответа:*

- а) сам (-а) участвовал (-а) в ней и еще готов (-а) в ней участвовать;
- б) любопытная игра, но в ней участвовать не рискну;
- в) эта игра не для меня.

15. Вам сделали реальное предложение перейти в другую фирму за значительно больший заработок при равных других условиях. Какова Ваша реакция?

*Варианты ответа:*

- а) перейду, не задумываясь;
- б) посоветуюсь с коллегами и начальством, не смогу так просто бросить свой коллектив.

16. Верите ли Вы тому, что опять повысят цены на продовольственные товары в ближайшие два-три дня?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) возможно;
- в) не могу сказать;
- г) нет.

17. Вы узнаете, что Ваш ближайший коллега, с которым Вы вместе бок о бок работаете, зарабатывает еще где-то «на стороне». Вам бы тоже хотелось иметь побочный заработок. Каковы Ваши действия?

*Варианты ответа:*

- а) заставлю его взять меня в долю, так как несправедливо обходить своих коллег;
- б) сделаю вид, что ничего не знаю, так как каждый имеет право на самостоятельный заработок;
- в) ненавязчиво попрошу коллегу иметь меня в виду, если представится возможность;
- г) постараюсь в беседе доказать коллеге полезность сотрудничества со мной.

18. Ваш коллега по секрету сообщает вам информацию, явно компрометирующую одного из сотрудников. Какой будет Ваша первоначальная реакция?

*Варианты ответа:*

- а) человеку, сообщившему мне информацию, нет смысла лгать – безусловно, все это правда;
- б) пока нет фактов, все это слухи; коллегу, сообщившего мне информацию, самого могли ввести в заблуждение.

19. Часто ли Вы покупаете лотерейные билеты, карточки спортлото, спринта и т. п.?

*Варианты ответа:*

- а) довольно часто, регулярно;
- б) редко;
- в) никогда не покупаю.

20. Представьте себе, что соседка предложила Вам продать ее вещи и взять за это себе столько, сколько Вы хотите. Готовы ли вы заниматься подобным побочным бизнесом?

*Варианты ответа:*

- а) не задумываясь, пойду, продам и возьму значительный процент;
- б) торговать не умею и не хочу;
- в) могу это сделать только в крайнем случае.

21. Если начальник, обычно любезный с Вами, сегодня вдруг не поздоровался, что Вы подумаете?

*Варианты ответа:*

- а) это, видимо, случайность;

- б) у него плохое настроение, много дел;
- в) он определенно сердит на меня.

22. Ваш подчиненный, которого Вы знаете как добросовестного работника, совершил оплошность. Какой будет Ваша первоначальная реакция?

*Варианты ответа:*

- а) строго укажу ему на его промах, так как любая поблажка – путь к распущенности;
- б) выясню причины нарушения и буду действовать в зависимости от обстоятельств;
- в) предпочту не заметить ошибку, так как всякий может совершить ее.

23. Представьте себе: соседка сообщает Вам, что с завтрашнего дня будет проводиться денежная реформа. Какой будет Ваша реакция?

*Варианты ответа:*

- а) безусловно, поверю и постараюсь застраховать себя от разорения;
- б) постараюсь получить информацию из более компетентных источников и действовать по обстановке.

24. Как часто Вы смотрите телепередачу «Один против всех»?

*Варианты ответа:*

- а) регулярно;
- б) иногда, по настроению;
- в) почти никогда.

25. Представьте себе, что к Вам в гости пришел друг (пришла подруга). Ему (ей) на глаза попадается Ваш костюм, из которого Вы уже давно выросли, он Вам не по размеру, но очень подходит гостю (гостье). Он (а) просит Вас продать вещь. Какую цену Вы назовете?

*Варианты ответа:*

- а) учтете инфляцию и назовете новую договорную цену, соответствующую сегодняшнему дню;
- б) учтете, что костюм поношенный, и назовете приемлемую цену, а то и вовсе подарите.

26. Достаточно ли часто меняется Ваше настроение, часто ли испытываете стресс, беспокойство?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

27. Представьте себе, что Вы руководитель фирмы. Подчиненный Вам руководитель среднего звена допустил явную несправедливость по отношению к сотруднику. Какой была бы Ваша реакция?

*Варианты ответа:*

- а) не буду осложнять отношений, не вмешаюсь;
- б) попробую убедить руководителя, что он не прав;
- в) сурово накажу руководителя;
- г) посоветуюсь с общественностью, как быть.

28. Вы решили подзаработать «на стороне» в незнакомой Вам фирме. Вам пообещали хороший заработок за эту временную работу. Какова Ваша реакция на предложение?

*Варианты ответа:*

- а) заранее потребую гарантий выплаты денег – заключения договора или официального заявления фирмы, узнаю об опыте оплаты труда других сотрудников в этой фирме;
- б) полностью положусь на честное слово менеджера: надо доверять людям.

29. Имеете ли Вы хобби, требующее смелости (мотоциклетный спорт, автогонки, горный туризм, байдарочный туризм и пр.)?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

30. Представьте себе, что старушка предлагает Вам купить с рук нужную вещь, явно занижая ее стоимость. Какой будет Ваша реакция?

*Варианты ответа:*

- а) буду занижать цену еще, так как деваться ей некуда и она все равно уступит;
- б) куплю вещь по предложенной цене или даже переплачу.

*Подведение итогов*

В соответствии с ключом для обработки результатов, подведите итоги, прибавив по 1 баллу за каждый указанный ответ. Сумма баллов по каждому виду жертвы не должна превышать шести баллов. Если хотя бы по одному виду потенциальной жертвы Вы набрали 3 балла и выше, Вы явно склонны потенциально стать жертвой интриги данного вида. Поэтому Вам стоит насторожиться и выработать у себя качества, мешающие включению Вас в интригу, или хотя бы усвоить приемы «скорой помощи» при психологическом нападении.

*Ключ для обработки результатов*

Жертва-паникер – 1а; 6а; 11а; 16а; 21в; 26а.  
Экспрессивная жертва – 2б; 7а; 12в; 17а; 22а; 27в.  
Жертва-тихоня – 2а; 7в; 12б; 17б; 22в; 27а.  
Жертва-простак – 3а; 8б; 13а; 18а; 23а; 28б.  
Жертва-игрок – 4а; 9а; 14а; 19а; 24а; 29а.  
Жертва – скупой рыцарь – 5а; 10а; 15а; 20а; 25а; 30а.

*Интерпретация результатов*

*Основные типы жертв*

- *Жертва-паникер.* Этого человека легко испугать. Гиперэмоции и склонность к страхам не позволяют ему разумно оценить обстановку. Жертва запутывает себя сама, принимая поспешные и эмоциональные решения в ситуациях часто надуманных ею же проблем. Манипулировать такой жертвой просто. И поэтому она сама притягивает к себе интриганов, раздувающих ее страхи и толкающих ее на поступки, выгодные «чужому дяде». Жертва-паникер достаточно часто используется в качестве подставной фигуры в административных играх. С ней играют втемную, подкидывая дезинформацию и направляя на нее мнимого врага. Человеку, склонному стать жертвой-паникером, нужно быть особенно осторожным в доверительных, неформальных контактах. Опытному интригану доставит особенное удовольствие использовать этот тип жертвы в своей игре в качестве подставной фигуры.

- *Экспрессивная жертва (жертва-агрессор).* Казалось бы, «жертва» и «агрессор» – два несовместимых понятия, но они легко уживаются друг с другом, если вспомнить, как неуравновешен, поспешен, эмоционален экспрессивный человек. Это его слабое место. И, нажав на это слабое место, вполне возможно заставить необычную жертву яростно рубить сук, на котором она сидит. Экспрессивную жертву легко спровоцировать, и поэтому ею легко манипулировать, заставляя играть подставные роли нигилиста-разрушителя. При этом жертва сама не понимает, что губит не только свою мишень, но и себя.

- *Жертва-простак.* Это тот Иванушка-дурачок, который во всех русских сказках всем верит, всем доверяет, а затем оказывается в тюрьме, в кандалах, в беде. А выручает его доброта, друзья, товарищи. Да и сам Иванушка к концу сказки становится умным, красивым, сильным, богатым, женатым. Так что у каждого Ивана есть свой шанс «выйти в люди» – быть душевно щедрым и учиться на собственных и чужих ошибках. Молодые бизнесмены могут избежать участи «жертвы-простака», если у них появятся связи, если они смогут в критической ситуации провести «мозговую атаку» приятелей-коллег, если они используют чей-то опыт, коли нет своего, если они любознательны и современны.

- *Жертва-тихоня.* Садясь в троллейбус или автобус, мы часто оказываемся свидетелями того, как вежливые, культурные, интеллигентные люди, не умеющие расталкивать других локтями, остаются стоять на остановке, не имея возможности войти в транспорт. В жизни такие тихие, не умеющие защититься люди, даже если они, в отличие от Иванушки-простака, понимают, что их обманывают, часто оказываются на краю «общей кормушки». Их успешно вытесняют, эксплуатируют, первыми сокращают и т. д. Неумение защитить себя проявляется у этих людей и в большом, и в малом. Часто, являясь альтруистами и энтузиастами в общественно полезных делах, сами они остаются за бортом распределяемых благ, не могут поднять вопрос о своем служебном повышении и т. д. Совестьливость, скромность, внутренняя застенчивость, доброта, интеллигентность нередко принимаются окружающими за психологическую слабость и природную уступчивость. Однако у таких людей есть шанс вырваться из плена эксплуатации, не замыкаясь на служении одному человеку или одной команде. Благодаря их природным организаторским способностям, культуре поведения, они имеют значительные шансы в достижении успеха в деятельности социального работника, участвуя в различных переговорах, работая в координационных центрах, в тех местах, где их

«слабость» оборачивается уникальными способностями понимать, убеждать, помогать и приносит им заслуженный авторитет.

• *Жертва – скупой рыцарь.* Жадный человек, как это ни парадоксально, всегда слаб. Вспомним известную повесть о Ходже Насреддине. Жадный человек может легко утонуть, если ему, тонущему, говорить «Дай руку», а вот «Возьми руку» воспринимается им совсем по-другому: он тут же за нее хватается. А ведь как часто одно и то же событие, явление, поступок могут быть истолкованы по-разному. Завистники, алчные люди постоянно недовольны жизнью, им всего мало, оттого настроение у них плохое, и они легко поддаются стрессу и клюют на наживку. Азартные игры, рассчитанные на стремление к обогащению нерасчетливых граждан, выявили многих жертв этого типа. Люди этого типа достаточно часто ограничены нравственно и интеллектуально. Им недоступны релаксация и катарсис, снятие нервного напряжения и умственное очищение. Да и как они могут достичь этих состояний, если искусство воспринимается ими, как правило, через утилитарную ценность произведений, если порываются духовные связи с цивилизацией, если люди интересуют их лишь в примитивно-деловом аспекте. Духовность личности – величайший дар каждого из нас. Бизнес должен помогать нам расти, раскрывать скрытые возможности, вести к инновациям. В этом – высший смысл предприимчивости раскрепощенного менеджера. Но если бизнес приводит личность к зависти, ненависти, озлобленности, скупости, такой человек не сможет вырваться из психологии ожесточенной конкуренции, не сможет стать предпринимателем завтрашнего дня. Тот, кто хочет съесть другого, сам оказывается съеденным теми, кто сильнее.

• *Жертва с «пятном».* Человек этого типа уже хотя бы раз допустил ошибку, оступился и вынужден скрывать свой грех. Но о нем знает манипулятор и заставляет выполнять свои требования. Как правило, жертва с «пятном» является производной жертвы-жадоги. Человек, легко «клюющий» на богатую приманку, сам становится носителем компромата и легко уязвим.

• *Жертва-игрок.* Человек, стремящийся к риску, может не рассчитать свои ходы, поверить в удачу. Такого легко обмануть, заманив первоначальным выигрышем, а затем «обвести вокруг пальца». Конечно, без риска нет предпринимательства. Однако стремление к риску должно быть взвешено. Надо определить возможность удачи и шансы проигрыша. Надо подсчитать, сколько Вы выиграете в благоприятном случае и сколько можете проиграть. Взвесив все это, можно определить, «стоит ли игра свеч». Развитие своих аналитических способностей, уравновешенности – лучший психологический путь вхождения в бизнес лиц, склонных стать жертвой данного типа.

## **Тема 6. Коммуникативная компетентность**

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие общения, его основные функции.
2. Общение как обмен информацией. Структура коммуникативного процесса. Коммуникативные барьеры, причины их возникновения.
3. Общение как восприятие и понимание людьми друг друга. Механизмы и эффекты социальной перцепции.
4. Общение как взаимодействие. Структура и типы взаимодействия.
5. Психологические требования к ведению деловых бесед и переговоров, проведению совещания, групповой дискуссии и публичного выступления.

### ***Задание 9***

#### ***Формулировка системы бизнес-идей***

Для проверки того, насколько ясно Вы формулируете свои бизнес-идеи, письменно ответьте на приведенные ниже вопросы.

1. Какие важнейшие изменения произошли во внешней среде Вашего бизнеса?
2. Насколько соответствуют Ваши компетенция и навыки изменяющейся внешней среде?
3. Какие изменения требуется внести в представления, на которые Вы раньше опирались?
4. Предпринимаете ли Вы что-нибудь, чтобы следить за динамикой внешней среды бизнеса с целью непрерывной генерации новых идей?

### ***Задание 10***

#### ***Презентация идей и ценностей***

Представьте, что Вам предстоит выступить перед группой сотрудников (недавно принятых на работу или опытных менеджеров). Ваша задача состоит в том, чтобы объяснить ценности, которыми руководствуется Ваша компания. Вы добьетесь успеха, если группа осознает, в чем состоят ценности компании и как они «работают» на практике.

Составьте тезисы своего выступления.

Попробуйте произнести это выступление.

## *Задание 11*

### *Передача эмоциональной энергии последователям*

В течение 15–20 минут подумайте, каким образом Вы можете использовать различные приемы (создание ощущения срочности, формулирование миссии организации, установление напряженных целей, создание атмосферы командной работы, внушение уверенности), чтобы передать людям эмоциональную энергию, необходимую для осуществления изменений.

#### *Срочность*

Как Вы передаете людям ощущение срочности? Подумайте об опасностях и возможностях, связанных с конкуренцией.

Как Вы описали словами последствия бездействия, чтобы люди сразу осознали необходимость изменений?

#### *Миссия*

Как Вы можете сформулировать вдохновляющую миссию? Можете ли Вы связать миссию с индивидуальными потребностями людей так, чтобы сообщение не звучало слишком расплывчато и не теряло смысла?

#### *Напряжение*

Какие цели Вы определили? Как Вы должны их представить, чтобы у Ваших последователей возникла уверенность в том, что эти цели заслуживают напряжения сил?

#### *Командная работа*

Как Вы создадите ощущение, что все вы (включая лично Вас) готовитесь к осуществлению изменений?

#### *Уверенность*

Как Вы передадите людям уверенность, которая поможет им преодолеть опасения, связанные с изменениями?

### **Тест на эмоциональный интеллект(EQ)**

Эмоциональный интеллект – это способность:

- осознавать собственные чувства, переживания и говорить о них;
- управлять собственными чувствами, переживаниями и облекать их в форму поведения, адекватную ситуации;
- осознавать чувства собеседника и говорить о них так, чтобы не нарушить контакт;
- управлять эмоциональной атмосферой при взаимодействии, будь то в коллективе или тет-а-тет.

Соотнесите данные утверждения с вашим поведением либо реакцией, ответив «да» или «нет».

1. Я не раздражаюсь, если меня подвергают словесной атаке.
2. Меня не трогает чужое горе, даже если я нахожусь с этим человеком в близких отношениях.
3. Я раздражаюсь или пугаюсь, если мне угрожают физически.
4. Я вполне способен (-а) принять решение любить другого и делаю это.
5. Я чувствую себя комфортно, если другие испытывают гнев или ненависть.
6. Я постоянно волнуюсь по определенным обстоятельствам.
7. Время от времени или в определенных обстоятельствах я испытываю стыд.
8. Я могу сдержать гнев в определенных обстоятельствах или в общении с некоторыми людьми.
9. К некоторым вещам, которые я совершил (-а) в прошлом, я отношусь спокойно.
10. Временами я чувствую себя оскорбленным (-ой) или униженным (-ой).
11. Периодически я беспокоюсь по поводу определенных ситуаций.
12. Печаль сохраняется во мне и после исчезновения источника, ее вызвавшего.
13. Ревность иногда присутствует в моей жизни.
14. Иногда я становлюсь депрессивным (-ой).
15. Моя жизнь – это стресс, который не имеет конца.
16. Мне нравится крепко обниматься с представителями противоположного пола.
17. Я обычно потакаю своим слабостям и слезам.
18. С моим партнером я способен (-а) говорить слова любви и выражать эмоциональную любовь и сексуальную страсть.
19. Когда я могу выразить свои эмоции, я чувствую себя превосходно.
20. Мне приятно произносить слова «Я люблю тебя» мужчинам, женщинам и детям.

#### *Подведение итогов*

#### *Шкала эмоциональной отчужденности*

Начислите себе по 1 баллу за ответы «да» на вопросы 1, 2, 4, 5, 9 и за ответы «нет» на вопросы 3, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20. Подсчитайте сумму баллов.

#### *Шкала уровня EQ*

Начислите себе по 1 баллу за ответы «да» на вопросы 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 18, 20 и за ответы

«нет» на вопросы 1, 2, 5. Подсчитайте сумму баллов.

*Шкала эмотивности (излишней эмоциональности)*

Начислите себе по 2 балла за ответы «да» на вопросы 6, 12, 15, 17, 19 и за ответ «нет» на вопрос 9. Подсчитайте сумму баллов.

### *Интерпретация результатов*

*Наилучший результат: 18–26 баллов* в сумме по шкале *EQ* и шкале эмотивности, *0 баллов* – по шкале эмоциональной отчужденности.

*Хороший результат: 15–18 баллов* в сумме по шкале *EQ* и шкале эмотивности, *8–11 баллов* по шкале эмоциональной отчужденности.

*Более 11 баллов* по шкале эмоциональной отчужденности свидетельствует о бедности эмоциональной сферы, соответственно низком уровне *EQ*.

### **Тест «Коммуникабельны ли Вы?»**

(разработчик теста В. Д. Ряховский)

Ответьте на следующие вопросы, используя три варианта ответов: «да», «нет» или «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
3. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?
7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть Вам деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не станете вступать с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли Вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У Вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Так ли это?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или какой-либо учебной теме?
16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

### *Подведение итогов*

Подсчитайте общее количество баллов, которое Вы набрали. Варианты ответов оцениваются следующим образом: «да» – 2 балла, «иногда» – 1, «нет» – 0 баллов. Оцените свой результат.

### *Интерпретация результатов*

*30–32 балла.* Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как страдаете от этого больше всего Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

*25–29 баллов.* Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у Вас, наверно, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством. В Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19–24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14–18 баллов. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время Вы не любите шумные компании; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9–13 баллов. Вы весьма общительны (порой, может быть, даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете заставить себя не отступать.

4–8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя «в своей тарелке». Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами.

3 балла и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям трудно с Вами и на работе, и дома, и вообще повсюду.

### Тест «Умение слушать»

Умение слушать – неотъемлемая предпосылка обучения и самообучения руководителя, да и любого сотрудника, профессионально связанного с межличностными коммуникациями. Особенно необходимо такое умение руководителю. Оно – важнейшая составная часть социальной компетентности. Без умения слушать человек лишает себя важной информации, не может завоевать доверие товарищей по работе и окружающих. Подсчитано, что лишь 10–20% граждан обладают развитой способностью слушать собеседника. Большинство же людей очень часто слушают, не слыша, т. е. преследуют в разговорах, главным образом, лишь свои цели, пропуская большую часть информации, сказанной другими. Предлагаемые ниже тесты помогают выяснить Ваши способности слушать собеседника, в том числе воспринимать неприятную информацию.

#### Вариант 1

Ответьте на вопросы, выбрав наиболее приемлемый вариант ответа.

1. Какова, по Вашему мнению, цель беседы или разговора?

*Варианты ответа:*

- а) лучше узнать собеседника;
- б) высказать свою точку зрения по данному вопросу;
- в) поделиться мнениями и обсудить их.

2. Задавали ли Вы в детстве, Ваши дети или кто-нибудь при Вас такие вопросы: «Как и где спят облака?», «Была ли бабушка маленькой?» и т. п.?

*Варианты ответа:*

- а) часто;
- б) никогда;
- в) иногда.

3. Приходилось ли Вам по утрам, собираясь на работу, напевать?

*Варианты ответа:*

- а) да, всегда утром одну и ту же песню;
- б) да, обычно разные песни;
- в) нет, никогда.



4. Задаете ли Вы вопросы докладчику в конце собрания?

*Варианты ответа:*

- а) да, всегда есть о чем спросить;
- б) иногда, когда не согласны с изложенной точкой зрения;
- в) никогда, так как не верите, что одним вопросом можно изменить точку зрения докладчика.

5. После разговора с другом или коллегой случалось ли Вам менять точку зрения по данной проблеме?

*Варианты ответа:*

- а) да, довольно часто;
- б) иногда;
- в) никогда.

6. Когда Вы разговариваете с кем-либо, то кто из Вас больше говорит?

*Варианты ответа:*

- а) Вы;
- б) Ваш собеседник;
- в) оба говорите поровну.

7. Что бы Вы предпочли купить при одинаковой цене?

*Варианты ответа:*

- а) книгу;
- б) грампластинку (компакт-диск);
- в) билет в кино.

8. Коллега хочет поделиться своими проблемами, которые Вас не касаются. Что Вы подумаете?

*Варианты ответа:*

- а) что потеряете ценное время;
- б) что теперь будете иметь на него влияние;
- в) что попытаетесь ему помочь.

9. Какое из нижеперечисленных утверждений больше всего выражает Вашу точку зрения?

*Варианты ответа:*

- а) лишь специалист может говорить убедительно по данной проблеме;
- б) каждый может обо всем говорить, если умеет хорошо выражать свои мысли;
- в) специалисты не всегда хорошие ораторы, чтобы убедительно говорить о проблеме и своих разработках.

10. Если при разговоре смысл слов ускользает от Вас, то как Вы поступаете?

*Варианты ответа:*

- а) останавливаете говорящего и просите объяснить сказанное;
- б) отмечаете про себя неясное, чтобы спросить об этом в конце разговора;
- в) в целом суть дела Вам всегда ясна.

11. Можете ли Вы днем повторить сообщение или песню, услышанные утром по радио?

*Варианты ответа:*

- а) да, всегда;
- б) да, но Вам необходимо время, чтобы вспомнить;
- в) Вы не можете вспомнить и повторить.

12. В выступлении эстрадного певца (певицы) что Вы цените прежде всего?

*Варианты ответа:*

- а) голос;
- б) внешний вид;
- в) поведение на сцене.

13. Чем является для Вас посещение концертов?

*Варианты ответа:*

- а) событием, доставляющим удовольствие;
- б) светской обязанностью;
- в) удовольствием, если исполняют Ваши любимые произведения.

14. Вы в гостях, где, кроме Вас, присутствуют еще пять–шесть человек. Вы заводите разговор. Что при этом происходит?

*Варианты ответа:*

- а) Вас почти никто не слушает;
- б) все умолкают, чтобы выслушать Вас;
- в) Вы, как правило, не являетесь инициатором разговора.

15. Благодаря чему в первую очередь Вы в курсе событий общественной жизни?

*Варианты ответа:*

- а) просмотру телепередач;
- б) слушанию радио;
- в) чтению газет.

*Подведение итогов*

Используя табл. 17, подсчитайте сумму баллов, полученных по всем позициям, и определите свой результат.

*Таблица 17. Оценка ответов на тест «Умение слушать», баллы*

Варианты ответа	Вопросы														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	2	3	2	2	2	1	3	1	1	3	3	3	3	2	3
б	1	1	3	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	3	3
в	3	2	1	1	1	3	2	3	3	1	1	2	2	1	1

*Интерпретация результатов*

*15–24 балла.* Вы с трудом слушаете Ваших собеседников. Может быть, Вы недооцениваете пользу, которую можно извлечь из разговора и тем самым обогатить Ваши знания и жизненный опыт.

*25–35 баллов.* Вы посредственный слушатель. Для Вас беседы – это не главный источник информации и не основа общения. От Вас многое можно узнать, но не только Вы обладаете истиной. Даже критику и упреки полезно бывает выслушать. Вам необходимо слушать больше, чем Вы это делаете.

*36–45 баллов.* Вы обладаете редким качеством – умением слушать и говорить в меру. Разговаривать с Вами – одно удовольствие. Ваши собеседники всегда могут почерпнуть от Вас что-либо полезное. Вы умеете входить в положение других людей. Это чудесная черта характера, которую следует сохранить.

*Вариант 2*

Прочитайте готовые ответы на вопрос: как Вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Если ответ соответствует особенностям Вашего поведения, то напишите рядом с ним «да», если не соответствует – «нет».

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.
4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.

6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен (-а).
11. Когда я понимаю суть рассказа, то начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
14. Чаще всего я слушаю из вежливости.
15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да», выражая понимание, чем «нет».
18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
19. Люди охотно беседуют со мной.
20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.
21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.
22. Большую часть разговора я смотрю в глаза рассказчику.
23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.
24. Большую часть разговора я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.
25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.
26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.
27. Я поправляю ошибки в речи хорошо знакомого мне собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).
28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.
29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.
30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю.

#### *Подведение итогов*

Начислите себе по 1 баллу за ответ «да» на вопросы 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30 и за ответ «нет» на вопросы 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28. Подсчитайте сумму баллов. Оцените свой результат.

#### *Интерпретация результатов*

*25–50 баллов.* Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у Вас есть чему поучиться. Надеясь, Вы объективно и честно оценили свое умение слушать.

*20–24 балла.* Вы хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками). Желаем успехов в овладении этим искусством!

*15–19 баллов.* Вероятно, Вы считаете себя хорошим слушателем, но Вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают Вам овладеть искусством слушания.

*10–14 баллов.* Вы плохой слушатель. Кое-что Вы делаете правильно, и это позволяет Вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше Вы делаете неправильно, и это отталкивает Ваших собеседников.

*9 баллов и меньше.* Вы очень плохой слушатель. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверив свои ответы с оценками. Неумение слушать лишает Вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

Отмечено, что у влюбленных результаты этого теста намного выше, а у людей семейных всегда ниже и с годами еще уменьшаются. Многие мужья «со стажем» приобретают привычку слушать жену, не слыша ее. Нельзя сказать, что в этом нет и вины жен, так как их чрезмерное увлечение нотациями и многократное повторение одной и той же информации создает у партнера что-то вроде защитного иммунитета.

#### **Тест «Умеете ли Вы выслушивать правду?»**

Умение выслушивать и правильно воспринимать нелицеприятные, но правдивые высказывания о себе – необходимое условие культуры общения, социальной компетентности в целом. Предлагаем Вам тест, составленный западногерманским психологом. Определите, как Вы реагируете, когда Вам говорят правду. Ведь иногда так трудно примириться с горькой правдой, которую нам высказывают в глаза. Часто нам удобнее заблуждаться, чем соглашаться с истиной.

Ответьте на вопросы и выберите один из трех предложенных вариантов ответа.

1. Представьте себе, что молодая на вид женщина в шестой раз отмечает свое «двадцатилетие». Как к этому отнесетесь Вы?

*Варианты ответа:*

- а) понятно ее желание скрыть свой истинный возраст;
- б) глупо пытаться остановить время;
- в) Вы принципиально против такой лжи.

2. Предположим, Вы находитесь в незнакомой экзотической стране и попадаете на восточный базар. Проявите ли Вы интерес к диковинным товарам?

*Варианты ответа:*

- а) Вы не настолько любопытны, чтобы узнать, что это такое;
- б) Вы все же посмотрите, что это такое;
- в) Вы купите разные мелочи на память.

3. Что Вы скажете, если увидите, как ребенок забавляется с мячом перед развалинами старинного храма?

*Варианты ответа:*

- а) родители не должны позволять детям играть в таком месте;
- б) ребенку нужно объяснить, ведь сам он не поймет ценность этого древнего здания;
- в) пусть играет: а почему бы и нет?

4. Некий человек предсказывает будущее. Вас это интересует?

*Варианты ответа:*

- а) Вы не желаете, чтобы кто-то поучал Вас;
- б) Вы бы послушали его, но остались бы при своем мнении;
- в) Вы хотели бы узнать все о своей судьбе.

5. Солнце с восьмью лучами – древний символ счастья. Если бы Вы носили такой талисман, то в какой цвет его окрасили бы?

*Варианты ответа:*

- а) коричневый;
- б) оранжевый;
- в) зеленый.

6. Если бы у Вас была возможность узнать, сколько Вам осталось жить, Вы бы ею воспользовались?

*Варианты ответа:*

- а) нет, это лишило бы Вас радости жизни;
- б) в какую-то минуту, быть может, да;
- в) Вы были бы рады это узнать.

*Подведение итогов*

Подсчитайте, сколько раз, отвечая на вопросы, Вы выбрали варианты «а», «б» и «в».

*Интерпретация результатов*

Если больше всего ответов «а», то это говорит о том, что свою жизнь Вы строите согласно девизу: «Меня не интересует то, чего я не знаю». Этим Вы напоминаете страуса, который в минуту опасности зарывает голову в песок. Но не боитесь ли Вы, что со временем потеряете правдивое, реальное ощущение жизни?

Если у Вас больше всего ответов «б», то это показывает, что Вы нормально воспринимаете неприятные, но правдивые слова, можете справиться с жизненными неурядицами. Вы придерживаетесь девиза: «Человек не может знать все». Вы не закрываете глаза перед необходимыми для жизни знаниями.

Если у вас больше всего ответов «в», то это говорит о том, что Вы строги к самому себе и что «голая правда» – важная составная часть Вашей жизни. Вы сами высказываете ее окружающим и от них требуете, чтобы они говорили Вам правду без прикрас, «не подслащенную» деликатностью или осторожностью. Для Вас знание – сила, невежество – слабость. Но из-за свойств Вашего характера Ваша жизнь нелегка, как и общение с Вами окружающих. Вам следует быть мягче, не замечать или прощать многие слабости людей.

Одинаковое количество ответов «а» и «б» или «б» и «в» свидетельствует об усредненности, промежуточном положении или противоречивости вашей позиции.

### Тест «Приятно ли с Вами общаться?»

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Вы любите больше слушать, чем говорить?
2. Вы всегда можете найти тему для разговора, даже с незнакомым человеком?
3. Вы внимательны к людям?
4. Любите ли Вы давать советы?
5. Если тема разговора Вам неинтересна, станете ли показывать это собеседнику?
6. Вы раздражаетесь, когда Вас не слушают?
7. У Вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора Вам незнакома, станете ли ее развивать?
9. Вы любите быть в центре внимания?
10. Есть ли хотя бы три предмета, по которым Вы обладаете достаточно прочными знаниями?
11. Вы терпимы к недостаткам других людей?

#### Подведение итогов

Если Вы ответили «да» на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, можете засчитать себе по 1 баллу за каждый ответ. Если Вы ответили «нет» на вопросы 4, 5 прибавьте себе еще 2 балла.

#### Интерпретация результатов

1–3 балла. Общаться с Вами далеко не всегда приятно. Вам бы следовало над этим задуматься и принять советы, изложенные выше.

4–9 баллов. Вы внимательны и приятны в общении, хотя бываете рассеяным, когда не в духе. Но окружающие Вам это прощают, потому что Вы не требуете в такие минуты особого внимания к себе.

10–11 баллов. Вы, наверное, один из самых приятных в общении людей. Вряд ли друзья могут без Вас обойтись. Это прекрасно. Возникает только один вопрос: Вам действительно приятна все время Ваша роль или иногда Вам приходится играть, как на сцене?

## Тема 7. Понятие конфликта. Модели и виды конфликта

### Вопросы для обсуждения

1. Понятие конфликта.
2. Стороны конфликта.
3. Этапы конфликта.
4. Классификация конфликтов.
5. Понятие внутриличностного конфликта, его специфика.
6. Виды внутриличностного конфликта.
7. Способы завершения внутриличностных конфликтов.
8. Понятие межличностных конфликтов, их причины, подход.

### Задание 12

#### Определение степени конфликтности личности

### Тест «Конфликтность»

Ответьте «да», если Вы согласны с высказыванием, или «нет», если не согласны.

1. Обычно у меня всего достаточно для исполнения желаний.
2. Я хотел (-а) бы в большей степени контролировать свои мысли.
3. Если я попадаю в глупую ситуацию, то воспринимаю это серьезно.
4. Я всегда желаю делать дела лучше, чем делаю.

5. Я фактически живу для будущего.
6. Если бы я мог (-ла) прожить жизнь заново, то сделал (-а) бы все иначе.
7. Я редко испытываю потребность контролировать свои мысли.
8. Обычно я принимаю личные проблемы.
9. Я в конфликте с тем, что дает мне судьба.
10. Для меня нет ничего важнее, чем контролировать себя.
11. Обычно я удовлетворен (-а) уровнем моей деятельности.
12. Нет одного правильного способа бытия.
13. Я хотел (-а) бы все объединить в одно целое.
14. Если бы я мог (-ла) делать дела лучше, моя жизнь стала бы лучше.
15. Я фактически борюсь с жизненными трудностями.
16. Я хочу больше, чем обычно получаю.
17. Моя жизнь улучшилась бы, будь я более удачлив (-а).
18. Когда я хочу делать что-либо лучше, в то же время понимаю, что это не так важно.
19. Мне легче понять личные проблемы, если я не противлюсь их возникновению.
20. Удовлетворенность уровнем деятельности только препятствует реализации моего потенциала.

#### *Подведение итогов*

Определите, что у Вас преобладает – эгохватание или гармоничность. Ответ «да» на утверждения 1, 7, 8, 11, 12, 18, 19 означает гармоничность, ответ «нет» означает эгохватание. В отношении остальных утверждений все наоборот: «да» – эгохватание, «нет» – гармоничность.

#### *Интерпретация результатов*

*Эгохватание.* Внутренняя конфликтность личности, склонность к самообвинениям, нерешительность и неуверенность в себе, потребность в постоянной опеке.

*Гармоничность.* Спокойствие, уверенность в себе, сбалансированность желаний, стремлений, притязаний, последовательность поведения.

### **Тест «Конфликтная ли Вы личность?»**

Выберите один из трех предложенных вариантов ответа.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпринимаете?

#### *Варианты ответа:*

- а) избегаете вмешиваться в ссору;
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

2. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

#### *Варианты ответа:*

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от Вашего личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

#### *Варианты ответа:*

- а) если другие Вас поддержат, то да;
- б) разумеется, Вы будете поддерживать свой план;
- в) боитесь, что за критику Вас могут лишить премиальных.

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

#### *Варианты ответа:*

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят Ваши отношения;
- б) да, но только по принципиально важным вопросам;
- в) Вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается встать впереди Вас без очереди. Что Вы предпримете?

*Варианты ответа:*

- а) считая, что и Вы не хуже этого человека, попытаетесь обойти очередь;
- б) возмутитесь, но про себя;
- в) открыто выскажете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение – экспериментальная работа Вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим. Как Вы поступите?

*Варианты ответа:*

- а) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделите положительные стороны в работе коллеги и предложите предоставить возможность продолжить ее;
- в) станете критиковать проект коллеги: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.

7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит Вам о необходимости экономии и бережливости, о Вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей последней покупке. Что Вы ей скажете?

*Варианты ответа:*

- а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) что эта вещь безвкусна;
- в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили детей, которые курят. Как Вы реагируете?

*Варианты ответа:*

- а) не портите себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных озорников;
- б) делаете им замечание;
- в) если бы это было в общественном месте, то Вы бы их отчитали.

9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас. Что Вы предпримете?

*Варианты ответа:*

- а) в таком случае Вы не дадите ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;
- б) попросите, чтобы он еще раз при Вас подсчитал сумму;
- в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли Вас это?

*Варианты ответа:*

- а) да, но если Вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;
- б) Вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
- в) Вы вымещаете недовольство на младшем персонале (уборщицах, официантках).

11. Вы спорите с Вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку?

*Варианты ответа:*

- а) нет;
- б) разумеется, признаете;
- в) если Вы признаетесь, что были неправы, то это подорвет Ваш авторитет.

*Подведение итогов*

Каждый вариант ответа имеет свою оценку: ответ «а» – 4 балла; «б» – 2; ответ «в» – 0 баллов. Подсчитайте сумму набранных очков и оцените свой результат.

30–44 балла. Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критических ситуаций. Когда Вам приходится вступить в спор, то Вы учитываете, как это отразится на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но, когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым Вы теряете уважение к себе в глазах других?

15–29 баллов. О Вас говорят, что Вы слишком принципиальная, даже конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на Ваши служебные или личные отношения, и за это Вас уважают.

10–14 баллов. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только когда это угодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если неправы. Не обидитесь, если Вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности.

## **Тема 8. Стили поведения в конфликте и управление конфликтами**

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Стили поведения в конфликте.
2. Типы поведения в конфликте (по М. Дойчу).
3. Тактика конфликтного взаимодействия.
4. Типы конфликтной личности, способы взаимодействия с ними.
5. Формы поведения в состоянии фрустрации.
6. Механизм психологической защиты личности.
7. Конфликтная личность, способы ее нейтрализации.

### ***Задание 13***

#### ***Проведение диагностики, анализа конфликта и последствий принятого решения по конфликту***

Проведите диагностику конфликта, включающую анализ участников, анализ последствий принятого решения и составьте карту конфликта и план реализации решения.

### **Тест «Определение способов регулирования конфликтов» (тест К. Томаса)**

Выберите из каждой пары приведенных ниже суждений то, которое более типично для Вашего поведения в конфликтной ситуации.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся во мнениях, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба (-е) согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.  
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.  
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.  
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.  
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.  
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.  
Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.



12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.  
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.  
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
Б. Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих (-еих).
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным (-ой) к желаниям другого.  
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.  
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я стараюсь удовлетворить желания каждого из нас.  
Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.  
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимуществу моих взглядов.  
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
Б. Я почти всегда стараюсь удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б. В спорном вопросе я всегда занимаю такую позицию, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

#### *Подведение итогов*

Определите по табл. 18 количество ответов, которые соответствуют каждому из пяти типов поведения в конфликтной ситуации. Каждый ответ оценивается в 1 балл. По количеству набранных баллов можно судить о предпочитаемом типе (типах) разрешения конфликта. Общая сумма баллов должна равняться 30.

*Таблица 18. Краткая характеристика типов разрешения конфликта*

Номер суждения	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		

Номер суждения	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

### Интерпретация результатов

Человек, использующий стиль *соперничества (конкуренции)*, активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Тот, кто следует стилю *сотрудничества*, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество – самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании стиля *компромисса* обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в остальном, часто главном. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества, компромисс достигается на более поверхностном уровне: один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Стиль *избегания* означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения или уклоняется от решения конфликта. Для этого используются уход от проблемы (выход из комнаты, смена темы и т. п.), игнорирование ее, перекалывание ответственности за решение на другого, отсрочка решения и т. п.

*Приспособление* – это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивания собственных интересов. В отличие от избегания (уклонения), при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов.

*Оптимальной стратегией поведения в конфликте* считается такая, когда применяются все пять тактик поведения и каждая из них имеет значение в интервале *от 5 до 7 баллов*. Если Ваш результат отличен от оптимального, то одни тактики выражены слабо (имеют значения ниже 5 баллов), другие – сильно (со значением выше 7 баллов).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, т. е. реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения, и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения.

Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление) в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации. Согласно ряду исследований, в целом в практике современного американского менеджмента преобладают стили компромисса и уклонения от конфликта.

## Тест «Как Вы действуете в условиях конфликта?»

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте все утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для Вашего поведения в условиях конфликта:

- «совсем нетипично» – 1 балл;
- «редко» – 2 балла;
- «иногда» – 3 балла;
- «часто» – 4 балла;
- «весьма типично» – 5 баллов.

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как Вы хотите, заставьте его делать так, как Вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет (Почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два – лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и прав.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь – один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без устали – докопаешься до истины.

### Подведение итогов

Используя табл. 19, оцените свое поведение в конфликте.

Таблица 19. Типология поведенческих стратегий

Типология поведенческих стратегий									
«Черепаха»		«Акула»		«Медвежонок»		«Лиса»		«Сова»	
Вопросы	Баллы	Вопросы	Баллы	Вопросы	Баллы	Вопросы	Баллы	Вопросы	Баллы
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
Итого		Итого		Итого		Итого		Итого	

### Интерпретация результатов

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей, которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные, и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми, что также может переживаться как важное или маловажное условие. Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

*Тип 1. «Черепашка» (избегание)* – стратегия ухода под панцирь, т. е. отказа как от достижений личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

*Тип 2. «Акула» (конкуренция)* – силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения – нет. Таким людям не важно, любят ли их; они считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

*Тип 3. «Медвежонок» (приспособление)* – стратегия сдерживания острых углов: взаимоотношения важны, цели – нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

*Тип 4. «Лиса» (компромисс)* – стратегия умеренного отношения и к целям, и к взаимоотношениям. Такие люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

*Тип 5. «Сова» (сотрудничество)* – стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества. Представители этого типа ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

### Задание 14 Диагностика конфликта, анализ последствий принятого решения и план реализации решения конфликта

Схема диагностики конфликта в обобщенном виде представлена на рис. 2.

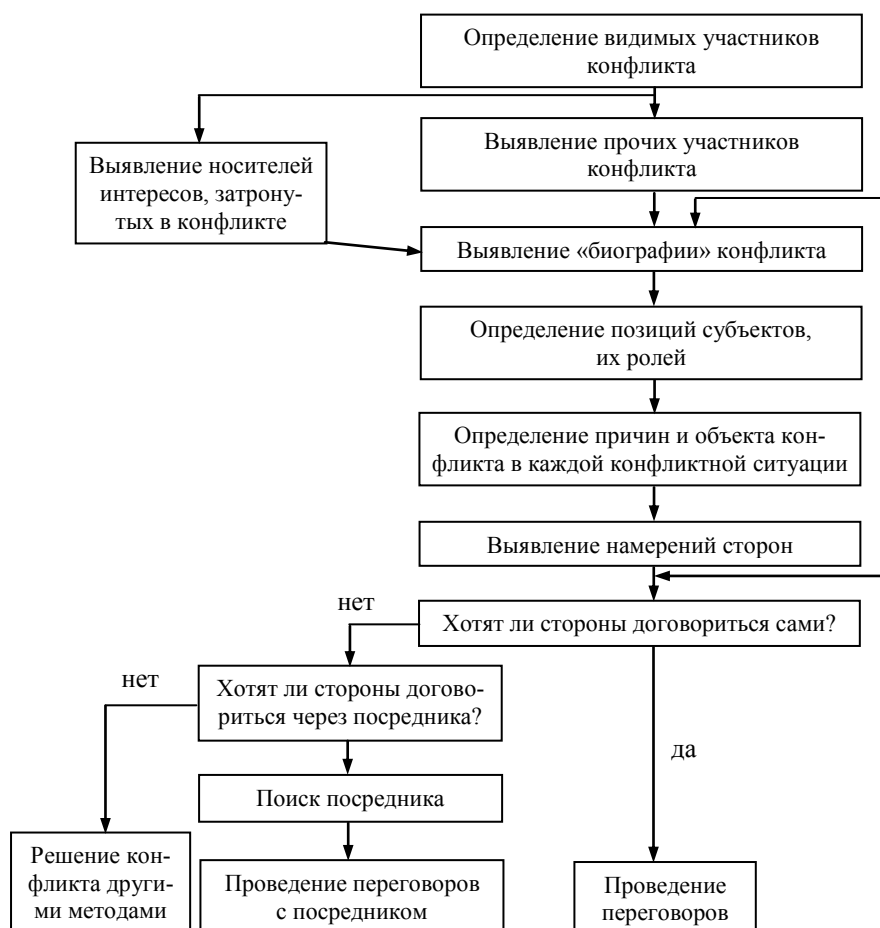


Рис. 2. Схема диагностики конфликта

Прояснение сути конфликтной ситуации, ее адекватное понимание каждой из сторон может послужить основой выработки дальнейшего решения. С этой целью результаты диагностики заносятся в таблицу (см. табл. 20).

**Пример конфликта.** Частная фирма «Левша» занимается оказанием психолого-педагогических услуг населению или организациям и проведением тренинга по ими же разработанной технологии. Владеет и возглавляет эту организацию В. С. Шомов. Он является единственным учредителем и одновременно директором фирмы «Левша».

За время существования (около 5 лет) коллектив в фирме сложился достаточно дружный и сплоченный. Сотрудники дорожат интересной и хорошо оплачиваемой работой, стабильными отношениями в коллективе.

Не так давно в организацию был принят новый сотрудник С. С. Серов, молодой, энергичный, хорошо справляющийся со своими обязанностями менеджер по работе с клиентами.

Коллектив встретил нового сотрудника настороженно. Серов достаточно сложно входил в коллектив: ему не нравились некоторые коллеги, отношения, сложившиеся между сотрудниками. Со свойственной ему энергией и энтузиазмом он решил перестроить эти отношения. Будучи человеком эмоциональным, он стал позволять себе высказывания по поводу работы, выполняемой некоторыми сотрудниками, их личных качеств, иногда в агрессивной форме.

Сотрудники организации не очень реагировали на его выступления и на открытый конфликт не шли.

Через некоторое время Серов заявил директору фирмы, что он хотел бы быть включенным в списки стажеров на должность тренера-стажера (что является целью деятельности многих сотрудников). Директор утвердил Серова в качестве кандидата на должность стажера.

В конце рабочего дня Серов радостно объявил об этом решении директору сотрудникам фирмы и предложил данное событие отметить в кафе.

Новость для сотрудников фирмы явилась неожиданной, все были неприятно удивлены, несколько растеряны. Первым после затянувшегося молчания С. С. Серова поздравил Ю. Ю. Саблин, который потом сразу же ушел. Все остальные также после кратких поздравлений, сославшись на неотложные дела, ушли.

Сотрудники посчитали данное решение преждевременным, поскольку, по их мнению, в организации есть более опытные специалисты. Большие всех таким решением директора был недоволен Саблин, так как он сам стремился к зачислению в стажеры. Атмосфера в коллективе накалилась.

Через некоторое время при обсуждении договора, который подготовил Саблин, в присутствии других сотрудников фирмы Серов указывает на недостатки данного договора, выражая свое недоумение по поводу того, как такой опытный юрист, как Саблин, мог допустить столь очевидные, по его мнению, ошибки. Происходит эмоциональная сцена со взаимными оскорблениями.

Саблин тут же идет к директору с заявлением о невозможности работать в организации с Серовым. Серов тоже пишет заявление директору об атмосфере травли и преследования в коллективе, которую поддерживает Саблин.

На следующий день директор вызывает обоих сотрудников к себе и говорит, что их поведение ставит под сомнение его решение о выдвижении их в качестве кандидатов на должность тренера-стажера и предлагает самим решить возникшие противоречия в ближайшее время, в противном случае уволит обоих.

Проведем диагностику и решение данного конфликта, заполнив табл. 20.

Таблица 20. Диагностика конфликта

Этап диагностики конфликта (в соответствии с рис. 2)	Содержание этапа
1. Определение видимых участников конфликта	<i>С. С. Серов – новый сотрудник фирмы, Ю. Ю. Саблин – сотрудник, давно работающий в фирме</i>
2-3. Выявление других участников и носителей затронутых интересов	После первичного анализа ситуации выявляются остальные участники конфликта, чьи интересы затрагиваются в той или иной степени в результате его развития <i>Другие участники конфликта:</i> <i>В. С. Шомов – директор фирмы, он же ее владелец;</i> <i>К. Н. Никитин – зам. директора фирмы по организационным вопросам, другие сотрудники фирмы «Левша»</i>
4. Составление «биографии» конфликта	<i>Со стороны коллектива не было предпринято попытки объяснить Серову существующие в коллективе нормы и правила поведения, нетактичность его поведения. С самого начала работы в фирме Серов недооценил сложности вхождения в новый коллектив, решил «навязать» свои правила, свое понимание совместной работы</i> Этим событиям предшествовали аналогичные ситуации в прошлые годы, когда работа новых специалистов начиналась примерно одинаково и заканчивалась либо увольнением новых специалистов, либо их уходом по собственному желанию
5-6. Определение позиций участников конфликта. Определение причин конфликта	Анализируется позиция сторон на данный момент, их потребности, интересы, опасения (используется метод картографии конфликта). Выявляются объективные и субъективные причины, объект конфликта <i>Объективные причины конфликта: различия в методах поведения, ценностях; плохие коммуникации; ограниченность количества должностей тренера-стажера.</i> <i>Объект конфликта – должность тренера-стажера в фирме.</i> <i>Субъективные причины конфликта см. схему «Карта конфликта» на рис. 3</i>
7-8. Выявление намерений сторон, готовности договориться самим	Разрабатывается вариант решения проблемы и определяется, готовы ли стороны договориться сами, т.е. стремятся ли они урегулировать конфликт путем переговоров между собой; необходимо ли вмешательство третьей стороны, требуется ли другое решение <i>Саблин успокоился и расценил свое поведение как вспышку гнева, вызванную некорректным поведением Серова и необходимостью борьбы за должность тренера, к которой он долго шел. Саблин согласен на переговоры с Серовым, но в присутствии третьей стороны. Серов счел себя незаслуженно обиженным, но из-за боязни потерять интересную работу согласен на переговоры, но также в присутствии нейтрального участника.</i> <i>До начала переговоров стороны принесли друг другу свои извинения за некорректное поведение</i>

Этап диагностики конфликта (в соответствии с рис. 2)	Содержание этапа
9. Проведение переговоров	Если стороны могут договориться сами, то предлагается соответствующий вариант решения с прогнозом последствий для каждой из сторон, а также с расчетом необходимых затрат <i>В качестве третьей стороны был выбран зам. директора по организационным вопросам Никитин.</i> <i>Переговоры были проведены, конфликт был исчерпан</i>
10-11. Выбор посредника и проведение переговоров с его участием	Если стороны не могут сами прийти к соглашению, то предлагается проведение переговоров с участием третьей стороны (посредника), прогноз последствий и расчет необходимых затрат
12. Решение другими методами	Если решение конфликта невозможно путем переговоров, то разрабатывается соответствующее решение (например, изменение структуры организации, увольнение одного из участников), проводится прогноз последствий и расчет необходимых затрат

Пример карты конфликта для описанной ситуации представлен на рис. 3.



Рис. 3. Карта конфликта для фирмы «Левша»

Анализ последствий принятого решения и план реализации решения конфликта оформляется в таблицах 21, 22.

Таблица 21. Анализ последствий принятого решения

Решение конфликта	
Последствия принятого решения с точки зрения одного из участников (ФИО)	
Положительные	Отрицательные
Ближайшие	
Отдаленные	

Таблица 22. План реализации решения конфликта

Мероприятия по реализации принятого решения	Сроки выполнения и исполнители	Требуемые ресурсы (времени и средств)

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Авдеев, В. В.** Управление персоналом: технология формирования команды : учеб. пособие для вузов / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 543 с.
- Бабосов, Е. М.** Конфликтология : учеб. пособие для вузов / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистем, 2000. – 464 с.
- Баева, О. А.** Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие для вузов / О. А. Баева. – Минск : Новое знание, 2000. – 328 с.
- Беляцкий, Н. П.** Менеджмент. Основы лидерства / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002. – 250 с.
- Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом / Н. П. Беляцкий, С. Е. Веселько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 356 с.
- Беляцкий, Н. П.** Менеджмент: деловая карьера : учеб. пособие / Н. Беляцкий. – Минск : Экоперспектива, 2001. – 302 с.
- Бороздина, Г. В.** Психология делового общения : учеб. пособие для вузов / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
- Вечер, Л. С.** Секреты делового общения / Л. С. Вечер. – Минск : Выш. шк., 1996. – 367 с.
- Вишнякова, Н. Ф.** Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2000. – 246 с.
- Власова, Н. М.** Руководство по управлению льготами: инструменты власти и влияния / Н. М. Власова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
- Ворожейкин, И. Е.** Конфликтология : учеб. для вузов / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 223 с.
- Вудкок, М.** Раскрепощенный менеджер: для рук.-практика / М. Вудкок, Д. Форэнсис ; пер. с англ. А. М. Верникова, А. Ф. Ковалева. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 320 с.
- Галкина, Т. П.** Социология управления : учеб. пособие для вузов / Т. П. Галкина. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
- Гришина, Н. В.** Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.
- Громова, О. Н.** Конфликтология : курс лекций / О. Н. Громова. – М. : Тандем : ЭКСМО, 2000. – 320 с.
- Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей) :** учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Н. В. Романчик. – Минск : РИВШ, 2004. – 206 с.
- Дмитриев, А. В.** Конфликтология : учеб. пособие для вузов / А. В. Дмитриев. – М. : Гардарики, 2000. – 320 с.
- Зигерт, В.** Руководитель без конфликта : пер. с нем. / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 334 с.
- Кабаченко, Т. С.** Психология управления : учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. – М. : Пед. об-во России, 2000. – 384 с.
- Карпова, С. В.** Рекламное дело : учеб.-метод. пособие: практикум / С. В. Карпова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 224 с.
- Каррас, Ч. Л.** Искусство ведения переговоров. Как достичь желаемого результата / Ч. Л. Каррас; пер с англ. М. Ц. Шабат. – М. : ЭКСМО, 1997. – 397 с.
- Козырев, Г. И.** Введение в конфликтологию : учеб. пособие для вузов / Г. И. Козырев. – М. : Владос, 1999. – 176 с.
- Корен, Л.** Искусство торговаться или все о переговорах : пер. с англ. / Л. Корен, П. Гудмэн. – Минск : Эф-Эй-Би, 1995. – 160 с.
- Красовский, Ю. Д.** Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 рос. компаний) : практ. пособие / Ю. Д. Красовский. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 361 с.
- Кремень, М. А.** Пути эффективного руководства / М. А. Кремень. – Минск : Беларуская навука, 2000. – 382 с.
- Кукушин, В. С.** Психология делового общения : учеб. пособие для вузов / В. С. Кукушин. – М. : МарТ, 2003. – 368 с.
- Купер, Д.** Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб. : Питер, 2003. – 240 с.
- Курс практической психологии или как научиться работать и добиваться успеха :** учеб. пособие для вузов / авт.-сост. Р. Р. Кашапов. – Ижевск : Изд-во Удмуртского ун-та, 2000. – 448 с.
- Левченко, Е. А.** Как проводить переговоры (практическое руководство) / Е. А. Левченко. – Гомель : БелАНТДИ, 1995. – 170 с.
- Левченко, Е. А.** Этика и психология деловых отношений : учеб. пособие / Е. А. Левченко, Л. К. Климович. – Гомель : БелАНТДИ, 1997. – 112 с.

- Леонов, Н. И.** Конфликтология : учеб. пособие для вузов / Н. И. Леонов. – М. : Моск. психолого-социальный ин-т, 2006. – 232 с.
- Ликсон, Ч.** Конфликт: семь шагов к миру / Ч. Ликсон; пер. с англ. В. Гаврилов. – СПб. : Питер Паблишинг, 1997. – 160 с.
- Максвелл, Дж.** Шеф и его команда / Дж. Максвелл : пер. с англ. Н. Мишаковой. – СПб. : Питер, 2000. – 256 с.
- Марков, Г. Н.** Справочник по конфликтологии, общению, менеджменту / Г. Н. Марков. – СПб. : Альфа, 2000. – 173 с.
- Мартин, Д. М.** Манипулирование встречами. Как добиться чего Вы хотите, когда Вы этого хотите / Д. М. Мартин; пер. с англ. Л. А. Мороз. – Минск : Амалфея, 1996. – 192 с.
- Мастенбрук, У.** Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук ; пер. с англ. В. В. Коробцова. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 254 с.
- Мокшанцев, Р. И.** Психология рекламы : учеб. пособие для вузов / Р. И. Мокшанцев; науч. ред. М. В. Удальцова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 230 с.
- Морозов, А. В.** Управленческая психология : учеб. пособие для вузов / А. В. Морозов. – М. : Академический Проект, 2005. — 288 с.
- Мучински, П.** Психология, профессия, карьера / П. Мучински. – СПб. : Питер, 2004. – 539 с.
- Панасюк, А. Ю.** Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники / А. Ю. Панасюк. – М. : Омега-Л, 2007. – 266 с.
- Пелих, А. С.** Имидж делового человека / А. С. Пелих, Т. Г. Кизалова, А. Г. Пронченко. – М. : ПРИОР, 1997. – 112 с.
- Потеряхин, А. Л.** Психология управления. Основы межличностного общения / А. Л. Потеряхин. – Киев : ВИРА-Р, 1999. – 384 с.
- Практическая психология для менеджеров** / под ред. М. К. Тутушкиной. – М. : Филин, 1996. – 368 с.
- Психологические аспекты подборки и проверки персонала** : сб. / сост. Н. А. Литвинцев. – М. : Б. и., 1997. – 399 с.
- Психологические тесты – 1: Профпригодность. Имидж и интеллект. Оценка потенциала личности** / сост. В. Д. Коновалов. – М. : Светотон, 1996. – 336 с.
- Психология и этика делового общения** : учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 326 с.
- Психология менеджмента** : учеб. для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. – СПб. : Питер, 2004. – 639 с.
- Психология управления: курс лекций** / Л. К. Аверченко, Г. М. Залевос, Р. И. Мокшанцев [и др.] ; отв. ред. М. В. Удальцова. – Новосибирск : Сиб. соглашение. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 150 с.
- Психология** : учеб. для экон. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. – СПб. : Питер, 2000. – 672 с.
- Рекламная деятельность** : учеб. для вузов / Ф. Г. Панкратов [и др.] – М. : Маркетинг, 2001. – 364 с.
- Рогов, Е. И.** Психология общения / Е. И. Рогов. – М. : Гуманитарный центр ВЛАДОС, 2007. —335 с.
- Свергун, О.** Психология успеха, или как стать хозяином своей жизни / О. Свергун. – М. : АСТ-пресс, 2001. – 384 с.
- Сесмен, Л.** Верный путь к успеху: 1600 советов менеджеру / Л. Сесмен, С. Дип; пер. с англ. А.Суворовой. – Минск : Попурри, 1996. – 384 с.
- Смирнов, Э. А.** Разработка управленческих решений : учеб. для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
- Тренин, Н. Н.** Управление конфликтами : учеб.-практ. пособие для вузов / Н. Н. Тренин. – М. : Приор, 1999. – 96 с.
- Трухачев, В. И.** Международные деловые переговоры : учеб. пособие для вузов / В. И. Трухачев, И. Н. Лякишева, К. Ю. Михайлова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 224 с.
- Филонович, С. Р.** Лидерство и практические навыки менеджера / С. Р. Филонович. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
- Фомин, Ю. А.** Психология делового общения / Ю. А. Фомин. – Минск : Амалфея, 2000. — 373 с.
- Ходаков, А. И.** Психология успешных продаж / А. И. Ходаков. – СПб. : Питер, 2001. – 368 с.
- Шейнов, В. П.** Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 1997. – 288 с.
- Шейнов, В. П.** Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 1996. – 384 с.
- Шеламова, Г. М.** Деловая культура и психология общения : учеб. для вузов / Г. М. Шеламова. – М. : Академия, 2006. – 160 с.
- Шипунов, В. Г.** Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент : учеб. для вузов / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – М. : Высш. шк., 2004. – 327 с.
- Экономическая психология. Социокультурный подход** ; под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.



## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Тематический план	4
Задания для самостоятельной и аудиторной работы	5
Тема 1. Понятие, предмет и объект психологии управления. Личность подчиненного, психология управления его поведением	5
Тема 2. Психология управления групповыми процессами	33
Тема 3. Психологические особенности личности руководителя	46
Тема 4. Психология принятия управленческих решений	69
Тема 5. Психологические методы и их влияние в управленческой деятельности	72
Тема 6. Коммуникативная компетентность	83
Тема 7. Понятие конфликта. Модели и виды конфликта	99
Тема 8. Стили проведения в конфликте и управление конфликтами	104
Список рекомендуемой литературы	118

Учебное издание

## КОНФЛИКТОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Практикум**  
для слушателей специального факультета  
по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения  
квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза»  
специальности 1-26 01 76 «Управление персоналом»

Авторы-составители:

**Левченко** Елена Анатольевна  
**Левченко** Татьяна Владимировна

Редактор И. В. Лайкова  
Технический редактор И. А. Козлова  
Компьютерная верстка Е. А. Шведова

Подписано в печать 27.01.09. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 7,21. Уч.-изд. л. 7,58. Тираж 55 экз.

Заказ №

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.  
ЛИ № 02330/0056814 от 02.03.2004 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.