

УДК 65.0  
ББК 65.291.21  
К 79

Автор-составитель Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент

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 кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 9 декабря 2008 г.

**Креативный менеджмент:** пособие для управляемой самостоятельной работы студентов второй ступени высшего образования (магистратуры) специальности 1-25 80 04 «Экономика и управление народным хозяйством» / авт.-сост. Е. А. Левченко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2010. – 72 с.  
ISBN 978-985-461-784-8

УДК 65.0  
ББК 65.291.21

**ISBN 978-985-461-784-8**

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2010

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Изучение и освоение дисциплины «Креативный менеджмент» направлено на систематизацию работы руководителя с информацией и общение с людьми. Это позволит значительно повысить знания и наиболее выгодно применить методы работы с информационными источниками, а также освоить методы групповой работы в процессе принятия управленческих решений и развития деловых коммуникаций.

Целями данной дисциплины являются изучение и систематизация креативных методов и прикладных аспектов, их использование как для классических задач управления, так и для творческого подхода при решении нестандартных задач.

Для достижения поставленных целей предусматривается следующее:

- освоить основной принцип работы с информацией;
- овладеть навыками использования интеллектуальной техники в практике принятия решений;
- научиться вести бизнес-переговоры;
- получить практические навыки ведения групповой работы и активных коммуникаций;
- изучить особенности креативного менеджмента хозяйственных систем.

В процессе изучения данной дисциплины студенты должны получить знания и приобрести умения в решении следующих вопросов:

- определить свое понимание интеллекта и креативности;
- научиться развивать собственное творческое мышление;
- вести поиск нестандартных организационных решений, новых управленческих технологий и нововведений;
- освоить в полном объеме работу менеджера;
- найти оптимальные пути для создания собственной карьеры;
- уметь привлекать и эффективно использовать трудовые ресурсы;
- овладеть приемами и способами управленческой социологии;
- установить деловые отношения в группе, сформировать корпоративный дух;
- иметь постоянную мотивацию личного успеха;
- изучить особенности креативного менеджмента хозяйственных систем и его техники.

## Тема 1. ПОНЯТИЕ ИНТЕЛЛЕКТА И КРЕАТИВНОСТИ

### 1.1. Классические области интеллекта. Коэффициент интеллекта (IQ). Относительность интеллекта

Интеллект основан на творческих способностях, которыми обладает человеческий мозг, направленных на результативность работы. Интеллект отражается не только в знаниях, но и в деятельности. Знания и деятельность представлены в нашем мозгу различными механизмами. Если мы ограничиваемся только одной из этих сфер, то охватываем неполные человеческие возможности. Области, которые исключены из наших возможностей для решения классических задач менеджмента, – это интуиция, креативность, фантазия, эмоциональный интеллект, социальная компетентность и т. д. Но для проявления интеллекта существует ряд специальных областей.

*Классические области интеллекта.* Когда мы говорим об интеллекте, речь идет о наших способностях. Понятие *коэффициента интеллекта*, или квоты (кванта) интеллекта (*IQ*), заимствовано из психологии. Оно является мерой уровня общего интеллекта индивидуума. Интеллект – мера того, насколько успешно мы справляемся с требованиями внешней среды. Интеллект – это работа мозга, которая может быть востребована практикой. Он не имеет множественного числа, потому что един. Различны и сферы проявления единого интеллекта, который включает сознание, мышление, интуицию, чувства. Интеллект – это комплексные способности к решению проблем при изменяющихся требованиях и условиях. Он относителен к тем требованиям, которые необходимо соблюдать. Интеллект реализуется и оценивается не только по отношению к проблемам, но и к путям их преодоления.

Умственные способности для преодоления препятствий со стороны внешней среды часто сопровождаются такими качествами, как предприимчивость и пробивная сила. Такие способности лежат в основе этих комплексных качеств.

Интеллект относителен, как относительны и его измерители. Коэффициент интеллекта показывает, насколько сильно индивидуальные интеллектуальные способности личности к результативной работе отклоняются от средней оценки в группе, где проводится оценка интеллекта. IQ не является абсолютной мерой интеллекта личности. С начала XXI в. коэффициент интеллекта является показателем для сравнения относительных возможностей сотрудника внутри точно

определенной группы других сотрудников. Решающим моментом для современной интерпретации IQ или других оценок интеллекта является группа, внутри которой происходит сравнение. Выбор тестов зависит от характеристик группы, для которой они предназначены. Оценка IQ внутри одной группы отличается от IQ того же человека внутри другой группы.

Практика многих организаций показывает отсутствие четкой корреляции между деловой карьерой и уровнем IQ. Среди руководителей достаточно людей с высоким коэффициентом интеллекта, но есть хорошие работники и с его низким значением. На Западе наблюдается аналогичная ситуация. В Книге рекордов Гиннесса среди людей со сверхвысоким IQ нет лидеров в бизнесе или науке. Обычно оцениваются не практические достижения интеллекта, а интеллектуальные способности, сила ума. Для их реализации необходимы условия, а также везение и те обстоятельства, которые часто создают другие люди, в том числе и недоброжелатели. В одном ряду с интеллектом находятся компетентность и профессионализм. Кроме того, на успех деятельности влияет характер, опыт, авторитет, трудолюбие, дисциплинированность, целеустремленность. Все большее значение приобретает социально-методическая компетентность и эмоционально-социальный интеллект.

## **1.2. Классификация интеллекта. Новые области интеллекта. Линейное и сетевое мышление**

Величина интеллекта всегда относительна той работе, в которой он может реализоваться. Области реализации интеллекта универсальны при следующей общепринятой классификации:

- логико-математический интеллект;
- языково-речевой интеллект;
- зрительно-пространственный интеллект.

Перечисленные области при своем взаимодействии составляют умственную деятельность – практический интеллект.

Различная интеллектуальная результативность объясняется учеными в большей степени через интересы и мотивацию. Психологические причины преобладают над биологическими.

Вербальный интеллект в деятельности каждого менеджера занимает основное место. Беседа – это основной инструмент управления персоналом. Непосредственный продукт труда менеджера – решение,

которое всегда существует в письменной, устной или электронной форме. Трудно переоценить разговорный, языковой, речевой интеллект для каждого сотрудника. Конференции, дискуссии, семинары, собеседования, собрания, диалоги, презентации – все это средства достижения управленческих целей. Искусство оказывать влияние на других с помощью средств речевого интеллекта называется риторикой.

Менеджер должен хорошо знать характер и настроение каждого сотрудника. Поэтому выделяют эмоциональный и социальный интеллект. Менеджеру в своей работе приходится учитывать возможности психологического влияния вербального интеллекта. Ключевую роль для достижения успеха и улучшения качества жизни приобретает эмоционально-социальный интеллект.

Способности к комплексному решению проблемы (интеллект) носят комплексный характер. Интеллект структурирован, многокритериален. *Эмоциональный интеллект* – это способность:

- осознавать собственные чувства, переживания и говорить о них;
- управлять собственными чувствами, переживаниями и облекать их в форму поведения, адекватную ситуацию;
- понимать чувства собеседника и говорить о них так, чтобы не нарушить контакт;
- управлять эмоциональной атмосферой в коллективе или наедине к кем-то.

Для *социального интеллекта* прежде всего характерны следующие критерии:

- интуиция (познание чувств и эмоций других людей и управление ими);
- отношение к другим людям (способность ориентироваться в социальных ситуациях и управлять ими).

Для управленческой деятельности эмоциональная и социальная компетентности являются одним из приоритетных направлений. Однако при тестовых оценках интеллекта они не учитываются. Для успеха менеджера одной деловой компетентности недостаточно.

### **1.3. Понятие креативности. Понятие креативного менеджмента**

*Креативность* (от лат. creatio – созидание) – это способность к конструктивному и нестандартному мышлению и поведению, постоянному осознанию и развитию своего опыта. Креативность – творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к продуциро-

ванию принципиально новых идей, и входящие в структуру одаренности в качестве независимого фактора. Креативность включает:

- повышенную чувствительность к проблемам, дефициту или противоречивости знаний;
- действие по определению проблем и поиск их решений на основе выдвижения гипотез;
- проверку и изменения гипотез;
- формулирование результата решения.

Важный аспект креативности состоит в том, что даже если каждый вышеперечисленный способ хорошо известен и знаком, он все равно приводит к возникновению нового.

Потребности большого бизнеса, развитие экономико-математических методов и информационных технологий привели к возникновению креативного менеджмента. Интеллектуальная техника наряду с культурой управления определяет условия развития креативного менеджмента. Такой менеджмент предполагает:

- ясную направленную идею и выработку тактики с привлечением сотрудников;
- непрерывный процесс развития персонала;
- стиль лидерства на основе доверия и сотрудничества;
- мотивацию сотрудничества и нововведений;
- развитие творческого климата в подразделениях организации.

Креативный менеджмент призван не только управлять наукоемкими производствами и творческими коллективами, но и принимать нестандартные решения нерутинных задач. Методы, приемы и инструменты креативного менеджмента называются интеллектуальной техникой работы менеджера. Такая техника разнообразна. Она используется на всех фазах процесса развития объекта управления:

- при определении проблемы и в выборе наиболее важных ее областей;
- при описании существующего и модернизированного процессов (объектов);
- при выработке предложений по совершенствованию объекта исследования;
- при обеспечении условий творческого климата в группе, согласованного поведения в ней;
- при оценке и контроле результатов.

Примеры интеллектуальной техники следующие:

- блок-схема процесса (контрольный лист или таблица определения проблемы, которые обеспечивают сбор информации);

- метод Парето (правило «80 на 20») (фокусирует внимание на 20% причин, которые на 80% определяют проблему);
- «мозговой штурм»;
- контрольные графики и диаграммы (статистические инструменты отслеживания развития процесса);
- анкеты и опросы (приемы для сбора информации по определению проблемы);
- кружки качества (способ привлечения сотрудников к групповой работе по обсуждению путей развития производства и качества продукции);
- «бенчмаркинг» («определение эталона») (процесс оценки своей деятельности, выбор промышленного лидера);
- широкий спектр графических методов и временных диаграмм для отслеживания изменений.

## Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Что такое интеллект?

*Варианты ответа:*

- а) работа мозга, которая может быть востребована практикой;
- б) комплексные способности к решению проблем при изменяющихся требованиях и условиях;
- в) способность воспринимать окружающую среду.

2. Каким коэффициентом измеряется интеллект?

*Варианты ответа:*

- а) IQ;
- б) PQ;
- в) AQ.

3. Какого вида интеллекта нет в общепризнанной классификации?

*Варианты ответа:*

- а) логико-математического;
- б) языково-речевого;
- в) промышленного.

4. Какие критерии выделяют для эмоционального интеллекта?

*Варианты ответа:*

- а) управление своими чувствами;
- б) объем чувств;
- в) выброс адреналина;
- г) позитивное использование чувств.

5. Какие критерии выделяют для социального интеллекта?

*Варианты ответа:*

- а) интуиция;
- б) критическое отношение к самому себе;
- в) вера;
- г) отношение к другим.

## **Тема 2. ОСНОВЫ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ**

### **2.1. Емкость мозга. Левосторонние и правосторонние мозговые процессы**

Первопричиной и основой творческого мышления является работа нашего мозга. Физиологи считают, что большинство людей используют не более 1% потенциала мозга, который определяется числом возможных взаимосвязей между 10–15 млрд нервных клеток. Мозг составляет около 2% от веса тела, но забирает 25% калорий, которые

мы потребляем, а также до 50% поступающего в организм человека кислорода.

Человеческий мозг разделен на три части:

- общая с рептилиями;
- общая с остальными млекопитающими;
- новая кора.

Общий с рептилиями отдел мозга отвечает за борьбу, выживание, самосохранение, защиту, воспроизводство. Общая со всеми млекопитающими часть мозга отвечает за наши чувства, память, способность к учебе. Эта область называется лимбической системой. Она регулирует сон, голод, жажду, кровяное давление, температуру, иммунитет, основной инстинкт.

Все вместе части называются триединым мозгом (вторая часть окружает общую с рептилиями часть мозга; новая кора находится сверху и по сторонам лимбической системы).

Передний мозг разделен на два полушария. Они покрыты корой (слоем первых клеток). Кора отвечает за организацию, планирование, оценку, память, сообщения, творчество. Она формирует и развивает высшие интеллектуальные навыки, которые присущи только человеку. Специализация обеспечивается полушариями.

Левое полушарие (логическое) обеспечивает сознание – мышление, решение проблем, познание точных наук, аналитическое мышление, программирование на компьютере.

Левое полушарие управляет правой стороной тела, речевыми способностями, языком и последовательной логической деятельностью. Оно отвечает за классические компоненты интеллекта, математические и лингвистические способности. Левое полушарие анатомически больше и активнее правого. Его символ – алфавит, практическое мышление, реальные процессы.

Правое полушарие (артистическое) отвечает за интуицию, способность к искусству, творчеству. Работа этого полушария направлена на генерацию идей, нововведения и связана со сферой взаимоотношений, менеджментом как искусством, техникой менеджера как силой его ума и интуиции. Правое полушарие управляет левой стороной тела, невербальным поведением («языком» мимики и жестов), пространственным воображением и восприятием, одновременными действиями и артистической или художественной деятельностью. Его символ – иероглифы, абстрактное мышление, виртуальные процессы. По мнению психологов, в III тысячелетии правое полушарие у человека будет развиваться активнее.

Полушария тесно взаимосвязаны между собой. Они предстают в виде крупной структуры, которая включает 300 млн нервных волокон и называется мозолистым телом. Интеграция обеих сторон мозга дает объединенные логические и творческие навыки. Каждая половина мозга дополняет и улучшает работу другой. Мозг бифункционален. Наиболее эффективное творческое интеллектуальное функционирование происходит в результате взаимодействия полушарий. Опыт такого взаимодействия приобретается одновременной обработкой информации от обоих полушарий.

Уникальность мозга состоит в том, что он развивается только в процессе своей эксплуатации. Чем больше его используешь, тем больше развивается память, легче вспомнить ранее полученную информацию, легче сформулировать новые идеи. Исследования ученых показывают, что главная модель мозга формируется с рождения, а развивается в течение всей жизни.

Часто творческими возможностями мозга пренебрегают по сравнению с логическими. Традиционные образовательные программы ориентируются на развитие логического мозга, его доминирование. Новые образовательные программы ориентируются на творческий мозг. Они направлены на улучшение мышления и обучение знаниям. При быстром старении знаний важно научиться тому, как учиться. Учеба развивает мозг. Это дает импульс к новой учебе. Если не использовать мозг, его функции можно потерять. Мозг активно используется в процессе интеллектуальной деятельности. Использование мозга приводит к росту его возможностей. Интеллектуальная форма, как и физическая, требует не только поддержки, но и расслабления. Расслабление похоже на состояние дремоты. Люди обладают уникальной интуицией между сном и пробуждением, а очень творческие люди такое состояние мечтательности могут вызывать по своему желанию.

Креативные и некреативные люди используют разные области мозга для решения проблем. В последнем исследовании под руководством Джона Куриноса из университета Дрекселя ученые регистрировали активность разных отделов мозга нескольких людей.

Перед началом эксперимента испытуемым предоставили время для короткого отдыха, во время которого у всех была измерена электрическая активность мозга с помощью электроэнцефалографии (ЭЭГ). Затем их попросили решить несколько анаграмм (слов с измененным порядком букв). В ходе эксперимента исследователи сразу

записывали, кто из испытуемых подходит к решению методично, перебирая все возможные комбинации, а кто креативно, пытаясь мгновенно угадать ответ. Как и предполагалось, последующее сравнение выявило несколько различий в работе мозга. Во-первых, у креативных людей активность правого полушария была выше. В неврологии к его функциям относят формирование ассоциаций между элементами объекта. Во-вторых, участки мозга, отвечающие за восприятие зрительной информации, вызывали в двух группах различные волны на ЭЭГ. Исследователи считают, что у креативных людей восприятие менее сфокусировано на объекте, чем у некреативных. Это исследование продемонстрировало отличия в фоновой работе мозга креативных и некреативных людей.

Система интеллекта взаимосвязана с образом мышления, сознанием, чувствами и интуицией, которая не менее важна, чем логика. При описании должностей в современных моделях руководителей все чаще используются такие требования (качества), как сетевое, поперечное, неконформное, нестандартное мышление. Линейное и логическое мышления имеют все меньше шансов для достижения успехов в профессиональной практике. Они не дают новых импульсов. Возникает необходимость творческих подходов к сотрудникам и таких же подходов самих сотрудников к решению проблем, которые не носят рутинный характер. Потребности большого бизнеса, развитие экономико-математических методов и информационных технологий привели к возникновению креативного менеджмента.

Интеллектуальная техника обеспечивает постоянное совершенствование процесса преобразования знаний, инвестиций и материальных ресурсов в конечный продукт деятельности организации. Интеллектуальная техника опирается на творческие методы работы с информацией. Творческие методы работы с людьми составляют содержание техники групповой и организационной работы.

## **2.2. Понятие творческих процессов. Барьеры творчества**

Креативность – это естественный механизм работы мозга при решении проблем. Базисом креативности являются знания, профессиональная компетентность. Интеллект включает креативность как свою составную часть. Тестами можно измерить только потенциальную креативность. Сама креативность, по мнению многих исследователей, возникает в процессе деятельности как ее продукт, если для него существуют благоприятные предпосылки. Для креативного развития

важное значение имеют внешняя среда и условия работы. Наряду с этим необходимо владеть инструментами работы с информацией и человеком. Творчество или креативность, творческое или нестандартное мышление проявляются или отождествляются в следующем:

- создание того, чего не было (например, научная новизна);
- изменение или объединение уже известных факторов, вещей в новые их комбинации с новыми свойствами;
- разработка новых методов получения уже известных комбинаций;
- обнаружение новых взаимодействий между людьми, идеями, предметами, разработка новых технологий;
- принятие нетрадиционных управленческих решений.

Творчество весьма необходимо в предпринимательском менеджменте (от оперативного до стратегического уровня). Без творческого потенциала не будет новшеств и инноваций, а соответственно, успеха в бизнесе. Творческое противоположно аналитическому, логическому, предсказуемому и последовательному. Творческое тождественно с воображаемым, непредсказуемым, приходящим из подсознания производством идей и рассмотрением проблем в различных областях, перспективах и диспозициях контакта.

Стандартное образование ориентировано на развитие аналитических умений. Творческие навыки – это иной тип мышления, который также нуждается в развитии.

Активизации творческого (креативного) мышления содействует ряд *методов или подходов к процессу работы с информацией*. Некоторые из них используются интуитивно. Другие требуют навыков, синтеза, знаний и опыта. Перечень основных методов сильного и доступного влияния на собственное творчество и творчество сотрудников выглядит следующим образом:

- *Эмоциональность* – метод объединения левосторонних и правосторонних мозговых процессов для тех, у кого преобладает левостороннее мышление. Эмоции содействуют регистрации информации в правом мозге. Обработанная обеими частями мозга информация запоминается надежнее.

- *Визуализация* – воображение, видение, например, будущего изделия, конечного результата творческой работы или проблемы и путей ее преодоления. Кто визуально представляет желаемый результат, тот с большей вероятностью достигает поставленной цели. Поощрению яркого воображения содействуют развивающие ситуации. Видение – это правомозговая функция и одновременно метод развития стратегической компетентности. Графики, диаграммы, схемы,

рисунки, картины поощряют творческие процессы с помощью развития визуального мышления.

- *Аналогии* – это сравнения из различных дисциплин. Этот метод мотивирует интуицию и синтезирует мышление, развивая системную аналитику.

- *Метафора* – этот метод мотивации творчества основан на соединении двух различных вещей или дел по общему принципу (например, времени приписываются качества человека – суровые годы, счастливые дни, смутные времена). Сравнение проблем бизнеса и биологии приводит к следующим понятиям: выживание, адаптация к внешней среде, санация.

- *Юмор* активно объединяет рациональные процессы левого полушария мозга и креативность правого. Во время смеха мозг вырабатывает естественный гормон эндорфин, обладающий обезболивающим и транквилизирующим свойствами и содействующий развитию чувства благополучия.

- *Контрольный список* ориентирует на ключевые аспекты проблемы.

- *Схемы внесения предложений*.

- *SWOT-анализ* используется в маркетинге и стратегическом планировании. В основе известного метода находится анализ сил, слабостей, возможностей и угроз. Творческое использование этого метода состоит в превращении угрозы в возможность.

- *Анализ поля сил* содействует реализации творческого потенциала с помощью рассмотрения ситуации как результата равновесия сил (тормозящих и движущих). Необходимо увеличить движущие силы или ослабить (удалить) силы сопротивления. Увеличение движущих сил выливается чаще всего в рост напряженности и конфликты. Вследствие устранения сил сопротивления возникает измененная ситуация. Как только она достигает желаемых параметров, их можно «заморозить».

- *Кружки качества* – дискуссионные группы рабочих под руководством обученного лидера. Собираются для решения проблем качества.

- *Похвала* оказывает более положительное действие на творческий процесс, чем критика. Похвала содействует успеху. Похвала самого себя – это тип самоуважения. Она усиливает творчество, придает уверенность в себе и решительность в действиях.

Развитию творчества препятствуют:

- Конформизм (легче быть частью толпы и не отличаться от нее);

- Единственно правильный ответ (классическому руководителю нравятся предсказуемые аналитически и логически мыслящие сотрудники). Современный бизнес требует нестандартно мыслящих,

творческих, узких специалистов, потому что в реальной жизни большинство проблем не имеет единственно правильного решения, необходимо выбирать альтернативу.

- Страх оспорить очевидное (боязнь выглядеть дураком, быть «белой вороной»; боязнь администратора, который может быть менее умным; неуверенность в поддержке).

- Барьер самоограничения (многие люди недостаточно уверены в своих творческих силах).

- Давление рутинной работы (незавершенность текущих дел нарушает планы и тормозит решение нестандартных задач).

- Неудачные формулировки проблем (требуют творческого воображения, четкого соотношения причин и следствий, симптомов проблемы). Ее определение и формулировка важнее самого решения, которое часто есть следствие математических, управленческих или экспериментальных навыков.

- Отсутствие опыта и техники распознавания проблем (проблемы всегда взаимодействуют, многогранно связаны между собой). Необходимо ставить вопросы к самой проблеме: что она представляет; где возникла; когда возникла; чья это проблема; кому выгодна она и ее решение; причины возникновения; пути преодоления; как данную проблему хорошо поставить, чтобы частично ее решить; как структурировать проблему?

### **2.3. Карты сетевого мышления, правила их составления**

Преодолению барьеров креативного мышления содействуют интеллектуальные техники. Одним из более универсальных инструментов активного мышления является карта мышления Майндмэппинг (*mind-mapping* – *ментальные карты* или *карты мышления*) – это удобная и эффективная техника визуализации мышления и альтернативной записи. Карты мышления вырабатывают интегральный креативный стиль мышления, объединяют творческие процессы (слова и логику левомозговых навыков с символами и цветоощущением правомозговых процессов). Они помогают обобщить информацию таким способом, который содействует креативному распознаванию проблемы.

Преимущества карт мышления следующие:

- индивидуальное развитие человека, его творчества;
- простота и изящность при использовании;
- гибкость, способствующая появлению новых идей, их объединению, сетизации и обработке;

- изучение проблем и понимание причинно-следственных связей;
- облегчение запоминания;
- систематизация материалов.

Карта мышления – это метод составления заметок. Происходит структурирование уже зафиксированных фактов и дальнейшее удержание в памяти. Связный характер карты мышления отражает сетевой характер мозга. Память, как считают психологи, – это обширная запутанная взаимосвязанная сеть. Быстрее запоминаются не слова, а ситуация и понятия. Они формируют ассоциативные сети. Карты сетевого мышления формируют отношения между основными темами, объединяя их в общую картину.

В линейной (традиционной) записи обычно используются текст с заголовками, списки, таблицы и схемы. Однако записанное трудно запомнить и еще труднее восстановить в памяти. Это происходит потому, что визуально такая запись выглядит монотонно, с постоянно повторяющимися элементами – словами, абзацами, списками и т. д. В этом случае трудно выделить главные идеи. Обычно эти идеи мы запоминаем благодаря особым ключевым словам. Этих слов немного и они теряются в числе ничего для нас не значащих, обычных слов. Время при такой записи расходуется очень неэффективно. Мы вначале записываем много ненужного, а потом вынуждены это ненужное читать и перечитывать, пытаюсь найти те самые ключевые слова и определить степень их важности.

Последствия всего этого обширны и разнообразны: скука, рассеянность, неусвояемость информации, трата времени, ощущение собственной тупости, тихая ненависть к изучаемому предмету и т. д.

Тони Бьюзен (автор техники ментальных карт) предлагает нам перестать бороться с собой и начать составлять ментальные карты. Для этого нужно обнаружить неоспоримую связь между эффективным мышлением и памятью и спросить себя, что именно способствует запоминанию.

Автор Т. Бьюзен предлагает помогать своему мышлению следующим образом:

- Карта рисуется горизонтально (пейзаж), а не вертикально (портрет), на листе чистой бумаги формата А4 с центра страницы, двигаясь на края. Начало с центра отражает способ работы мозга. Центральный выбор начала изображения дает свободу и место развивающимся идеям.

- К центральному изображению проблемы присоединяются основные темы по аналогии с мозгом, работающим по ассоциациям. Большие

буквы и толстые линии на карте подчеркивают иерархию идей. Вместо линейной записи необходимо использовать радиальную. Это значит, что главная тема, на которой будет сфокусировано наше внимание, помещается в центре листа, т. е. действительно в фокусе внимания.

- Записывайте не все подряд, а только ключевые слова. В качестве ключевых слов выбираются наиболее характерные, яркие, запоминаемые, «говорящие» слова.

- Ключевые слова помещаются на разноцветных ветвях, расходящихся от центральной темы. Связи (ветки) должны быть скорее ассоциативными, чем иерархическими. Ассоциации, которые очень способствуют запоминанию, могут подкрепляться символическими рисунками.

- Важно помещать слова на «ветках», а не во всевозможных пузырях и параллелепипедах, на этих ветках расположенных. Они должны быть живыми, гибкими, органическими.

- Записывайте на каждой линии только одно ключевое слово. Каждое слово содержит тысячи возможных ассоциаций, поэтому слитное написание слов уменьшает свободу мышления. Раздельное написание слов может привести к новым идеям.

- Длина линии должна равняться длине слова.

- Пишите печатными буквами как можно яснее и четче.

- Меняйте размер букв и толщину линий в зависимости от степени важности ключевого слова.

- Обязательно используйте разные цвета для основных ветвей. Это помогает целостному и структурированному восприятию.

- Часто используйте рисунки и символы (для центральной темы рисунок обязателен). В принципе, ментальная карта может целиком состоять из рисунков.

- Старайтесь организовывать пространство, не оставлять пустого места и не размещать ветви слишком плотно. Для небольшой ментальной карты используйте лист формата А4, для большой темы – А3.

- Разросшиеся ветви можно заключать в контуры, чтобы они не смешивались с соседними ветвями.

- Располагайте лист горизонтально. Такую карту удобнее читать.

Сфера эффективного применения майндмэппинга чрезвычайно широка. Это и планирование (например, дня, встречи, статьи, проекта), и обучение, и организация информации, и способ разобраться в проблеме, и создание идей, и даже сочинение сказок в семейном кругу.

**Задание 1.** Составить индивидуальную карту сетевого мышления на произвольную тему.

### Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Какая часть мозга отвечает за борьбу, выживание, самосохранение, защиту, воспроизводство?

*Варианты ответа:*

- а) общая с рептилиями;
- б) общая с остальными млекопитающими;
- в) новая кора.

2. Какое из полушарий является логическим?

*Варианты ответа:*

- а) левое;
- б) правое.

3. Какое из полушарий является артистическим?

*Варианты ответа:*

- а) левое;
- б) правое.

4. Что такое конформизм?

*Варианты ответа:*

- а) следствие левомозгового мышления и образования, которое не касается в основном развития языкового и цифрового интеллектов;
- б) легче быть частью толпы и не отличаться от нее;
- в) незавершенность текущих дел нарушает планы и тормозит решение нестандартных задач.

5. Как начинает рисоваться карта сетевого мышления?

*Варианты ответа:*

- а) с центра страницы;
- б) с верхнего левого края;
- в) внизу листа.

6. Чем хороши карты мышления?

*Варианты ответа:*

- а) обеспечивают интегрированное мышление на основе взаимодействия обеих сторон мозга;
- б) выделяют сущность или основное понятие и гибко его развивают;
- в) дают визуальную помощь, которая заслуживает внимания.

7. Какое полушарие выделяют в мозгу человека?

*Варианты ответа:*

- а) правое;
- б) нижнее;
- в) верхнее;
- г) левое.

### **Тема 3. ТЕХНИКА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА**

#### **3.1. Техника на основе матричных связей**

*Матричный метод* позволяет рассматривать факторы в системе, характеризующие ситуацию, по крайней мере, по двум параметрам. Использование техники матричных связей целесообразно для сравнения характеристик различных ситуаций или объектов, а также при анализе развития конкретной ситуации. Матричный анализ дает

структурированную оценку ситуации. В поле матрицы сочетаются определенные характеристики ситуации.

Матричный метод часто используют менеджеры при проектировании организаций. Понятие «матрица», заимствованное из линейной алгебры, означает представление в виде прямоугольной таблицы, а по ее строкам и столбцам расположение следующих объектов: функций, факторов, чисел, решений или результатов. Такое представление позволяет наглядно установить или зафиксировать определенные связи между этими объектами и проанализировать их.

При необходимости менеджер может использовать матрицы решений, результатов, критических соотношений. Актуальным примером для практики организаций может служить матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий организации в условиях растущего рынка (таблица 1).

Таблица 1 – Матрица Ансоффа

Вид товара	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	1. Совершенствование деятельности	3. Развитие рынка
Новый товар	2. Товарная экспансия	4. Диверсификация

В матрице Ансоффа имеются четыре стратегии: совершенствование деятельности, товарная экспансия, развитие рынка, диверсификация.

### 3.2. Техника на основе ранговых корреляций

Выберем характеристики ситуаций, которые назовем ранжируемыми факторами. Для сравнения необходимы хотя бы два ранговых ряда, образованных из этих факторов. Каждый ряд отражает два состояния факторов или две ситуации, которые описываются одинаковыми параметрами. Они различаются двумя показателями: разностью между номерами отдельных ранжируемых факторов и инверсией одного ряда по отношению к другому. Эти два показателя близости рядов и ситуаций имеют разное содержание. Они дают различную информацию для сравнительного анализа ситуаций. Такой анализ мо-

жет быть выполнен на основе сравнения по отклонениям и инверсиям каждого из рядов.

Инверсией называется перестановка мест в фактическом ряду, который принят за основу (таблица 2).

Таблица 2 – Расчет на основе ранговых корреляций

Ранжируемый фактор	Нормативный ранговый ряд	Сравниваемый ранговый ряд	Отклонение рангов
А	1	3	2
В	2	2	1
С	3	4	1
Д	4	1	0
Итого			

### **3.3. Причинно-следственные диаграммы и практика их применения**

Причинно-следственная диаграмма впервые была использована К. Исикава в 1943 г. В течение последующих десятилетий этот метод получил дальнейшее развитие. Структура такой диаграммы напоминает рыбий скелет. Поэтому ее часто называют диаграммой «рыбья кость» или «Исикава-диаграмма». Причинно-следственные диаграммы содействуют выявлению ошибок, анализу проблем и улучшению процессов их решения. Они являются важными инструментами для обучающейся организации.

В «голове» диаграммы стоит определение проблемы. Поиск причин обозначенной проблемы начинается с определения их возможных классов (групп). Такими причинами могут быть используемая техника; люди, работающие в определенной области деятельности; методы, с которыми они работают; внешняя среда.

При поиске причин важно помнить, что характеристики, являющиеся следствием, обязательно испытывают разброс. Поиск среди этих причин факторов, оказывающих особенно большое влияние на разброс характеристик (т. е. на результат), называют исследованием причин.

При составлении причинно-следственной диаграммы подбирают максимальное число факторов, имеющих отношение к характеристике, которая вышла за пределы допустимых значений.

При исследовании причин явления необходимо привлекать и третьих лиц, не имеющих непосредственного отношения к работе, так как у них (в отличие от лиц, привычных к данной рабочей обстанов-

ке) может возникнуть неожиданный подход к выявлению причин недоброкачества изделий.

Наиболее эффективным считается групповой метод анализа причин, называемый «мозговым штурмом».

Причинно-следственная диаграмма используется, когда требуется исследовать и изобразить возможные причины определенной проблемы. Ее применение позволяет выявить и сгруппировать условия и факторы, влияющие на данную проблему. Необходимо выполнить следующее:

- Выбирается проблема для решения – «хребет».
- Выявляются наиболее существенные факторы и условия, влияющие на проблему – причины 1-го порядка.
- Выявляется совокупность причин, влияющих на существенные факторы и условия данной проблемы (причины 2-го, 3-го и последующих порядков).
- При анализе диаграммы факторы и условия рассматриваются по значимости, устанавливаются те причины, которые в данный момент поддаются корректировке.
- Составляется план дальнейших действий.

Причинно-следственные диаграммы имеют универсальное применение. Их можно использовать для выявления и раскрытия проблем в организации (например, для сокращения времени обработки данных или определения причин уменьшения сбыта продукции). Причинно-следственные диаграммы следует рассматривать не только как инструмент решения проблемы, но и как механизм, который поддерживает непрерывный процесс улучшения работы организации. Они позволяют анализировать причины на нескольких уровнях. В этом случае последовательность взаимосвязанных шагов анализа представляется многоуровневыми причинно-следственными диаграммами.

### **3.4. Функционально-стоимостный анализ (ФСА) в менеджменте**

Функционально-стоимостный анализ как эвристический метод исследования функций объектов и процессов с целью стоимостной оптимизации их характеристик имеет полувековую историю. Его возникновение было обусловлено развитием системно-ситуационных подходов в инновационном и производственном менеджменте.

В 1947 г. инженер фирмы General Electric Л. Майлс стал исследовать технические функции изделий во взаимосвязи с затратами на их изготовление.

Функционально-стоимостный анализ – это техника системного исследования функций объекта, процесс мышления менеджера, который направлен на минимизацию затрат, рационализацию управления через определение оптимальных соотношений между специальными (например, техническими) характеристиками объекта (изделия) и его экономическими (стоимостными) параметрами.

Функционально-стоимостный анализ – методология непрерывного совершенствования продукции, производственных технологий, организационных структур. Задачей анализа является достижение наивысших потребительских свойств продукции при одновременном снижении всех видов производственных затрат.

Функционально-стоимостный анализ включает систему ФСА и метод ФСА. Система ФСА – это комплекс организационных мер, методических и технических средств, обеспечивающих проведение ФСА.

Метод ФСА – это процедура достижения конкурентоспособности продукции за счет применения методов соотношения цены и качества.

Основные идеи функционально-стоимостного анализа:

- потребителя интересует не продукция, а польза, которую он получит от ее использования;
- потребитель стремится сократить свои затраты;
- интересующие потребителя функции можно выполнить различными способами, с различной эффективностью и затратами;
- среди возможных альтернатив реализации функций существуют такие, в которых соотношение качества и цены является наиболее оптимальным для потребителя.

Функционально-стоимостный анализ – системное рассмотрение функций совершенствуемых объектов и затрат на получение этих функций.

Основным критерием совершенства (конкурентоспособности) объекта с позиции функционально-стоимостного анализа является его потребительная стоимость, определяемая соотношением полезности (качества) и цены.

В себестоимости любого объекта или вида деятельности кроме минимальных издержек, необходимых для выполнения заданных функций, имеются излишние издержки, вызванные нерациональным выбором функциональных элементов объекта, материалов, излишними запасами прочности или, например, затратами времени на выполнение регламентированных обязанностей. Функционально-стоимостный анализ представляет собой синтез инженерного и технико-экономического анализа.

Инженерный анализ основан на экспериментальной отработке прочностных, динамических, электрических и других характеристик объекта с использованием математического моделирования. Объектами такого анализа являются физические процессы при работе изделия, его внутреннее строение.

Технико-экономический анализ направлен на внешние связи изделия с его производителями и пользователями. Такой анализ не может оперировать точными, постоянными величинами. Роль таких констант не могут выполнить нормативы, потому что срок их действия всегда ограничен. Они подвергаются регулярной корректировке. Технико-экономический анализ не располагает возможностями постановки экспериментов, поэтому приходится выявлять аналогии путем наблюдения за действующим менеджментом.

Функционально-стоимостный анализ зарекомендовал себя инструментом активной диагностики тех объектов, для анализа которых он применяется. По оценкам специалистов, эффект от данного анализа может в 10–30 раз превосходить затраты на его проведение. Сегодня он используется как средство предупреждения нерациональных инженерных и управленческих решений прежде всего в проектном, инновационном и производственном менеджменте, на стадиях научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и технической подготовки производства. ФСА используется и как техника системного исследования процессов и организационных структур. Такая техника тем результативнее, чем сложнее процесс, продукт или структура. Другой признак пригодности ФСА определяется длительностью сохранения объекта анализа в неизменном виде.

Выделяют следующие основные принципы функционально-стоимостного анализа:

- рассмотрение каждого объекта как совокупности выполняемых функций и их отношений;
- рассмотрение объекта как элемента системы более высокого порядка и как самостоятельной системы;
- соответствие полезности функций и затрат на их осуществление, что позволяет различать функционально необходимые и излишние затраты;
- использование определенной системы понятий, среди которых основное – понятие функций и их разновидностей.

Под функцией изделия понимается проявление свойств объекта в определенной системе отношений. Выделяют несколько классифика-

ций таких функций. По области проявления функции делят на внешние и внутренние. По роли в удовлетворении потребностей среди внешних функций различают главные и второстепенные.

Главная функция объекта определяет назначение, сущность, смысл объекта в целом. Второстепенная функция не влияет на работоспособность объекта, определяет побочные цели его создания, способствует обеспечению спроса.

Внутренние (внутриобъектные) функции отражают взаимосвязь внутри объекта и обусловлены принципиальной схемой его построения, особенностями построения.

По роли в обеспечении работоспособности объекта среди внутренних функций выделяют основные и вспомогательные.

Основная функция обеспечивает работоспособность объекта, создает необходимые условия для реализации главной функции. Различают следующие основные функции: прием, ввод, передача, преобразование, хранение, выдача результатов.

Вспомогательные функции способствуют реализации основных функций. Различают соединительные, изолирующие, фиксирующие, направляющие, гарантирующие вспомогательные функции.

По степени полезности для системы функции элементов разделяют на полезные и бесполезные.

Полезные функции – это внешние и внутренние функции, отражающие необходимые потребительские свойства и определяющие работоспособность объекта.

Бесполезные функции – нейтральные и вредные.

Нейтральные функции не влияют на работоспособность объекта, но повышают его стоимость.

Вредные функции отрицательно влияют на работоспособность объекта и его потребительские свойства, повышают его стоимость.

В ходе анализа необходимо устранить вредные функции, максимально снизить количество нейтральных бесполезных функций и их материальных носителей.

Функционально-стоимостный анализ включает следующие этапы:

- подготовительный;
- информационный;
- аналитический;
- творческий;
- исследовательский;
- рекомендательный;
- внедренный.

Существуют корректирующая, творческая, инверсная формы ФСА.

Корректирующая форма предназначена для совершенствования ранее созданных конструкций, в том числе обработки их на технологичность. Она применяется в производственном менеджменте. Ее цель – выявление излишних затрат резервов снижения себестоимости и повышение качества изделий. Внимание здесь привлекается к тем функциональным частям объекта, в которых имеются диспропорции между значимостью выполняемых функций и затратами на их реализацию.

Творческая форма используется преимущественно в инновационном и проектном менеджменте на стадии НИОКР для предотвращения неэффективных проектов (решений). Основное назначение этой формы сводится к следующему:

- поиск оптимальных технических решений (ФСА выступает как метод приближенной оптимизации);
- обеспечение многократного (с постепенным уточнением) анализа показателей проектируемого объекта;
- критический анализ функций каждого элемента и его полезности для объекта в целом.

В отличие от корректирующего ФСА (анализа уже освоенных изделий) при его использовании на этапах проектирования акцент делается не на снижении затрат, а на технико-экономической оптимизации. Критерием здесь выступает соотношение уровня выполнения функций и затрат на их реализацию.

Инверсная форма функционально-стоимостного анализа используется в следующих случаях:

- при поиске областей применения уже созданных объектов;
- при выборе производственных систем, в которых целесообразно внедрение объекта;
- при определении оптимальных путей использования отходов производства;
- при поиске или выборе рынков сбыта.

Функциональный принцип применяется в перевернутой, инверсной форме. Здесь все сводится не к тому, как эффективнее обеспечить реализацию функций объекта, а как извлечь наибольшую пользу от применения самого объекта, более эффективное использование которого является целью функционального подхода.

Все формы ФСА включают функциональное моделирование, оценку значимости и относительной важности функций, распределение затрат по функциям, поиск лучших вариантов решений, оценку и выбор вари-

антов по комплексу критериев. Особенность всех форм – ориентация менеджера на коллективное творчество специалистов различного профиля (конструкторов, экономистов, технологов, системотехников). Функционально-стоимостный анализ предусматривает использование методов активизации творческого мышления для получения нестандартных решений.

Логико-графическое изображение состава и взаимосвязей функций изделия именуется функциональной моделью (ФМ). Она образуется путем формирования функций и установления порядка их получения.

Каждая функция имеет свой индекс, отражающий ее принадлежность к определенному уровню ФМ, и порядковый номер.

Процесс построения и использования функциональной модели объекта (например, изделия) условно называется функциональным моделированием, которое включает:

- формирование (логическое описание) функций;
- группировку функций, проверку правильности их распределения;
- описание и графическое изображение функциональных связей в виде иерархической функциональной модели;
- оценку значимости функций;
- соответствие полезности функций и затрат на их осуществление, что позволяет различать функционально необходимые и излишние затраты;
- использование определенной системы понятий (понятие функций и их разновидностей).

Функциональные модели вскрывают все существенные связи в изделии и дают возможность перейти к количественной оценке значимости каждой функции и ее относительной важности для изделия в целом.

Оценка значимости и важности функций ведется экспертными методами последовательно по уровням функциональной модели (сверху вниз). Ввиду многоступенчатой структуры ФМ определяется также показатель относительной важности функции любого уровня по отношению к изделию в целом.

**Задание 1.** Составьте причинно-следственную диаграмму «текучности кадров». Проранжируйте выявленные проблемы «текучности кадров» в порядке важности. Используя ситуационные элементы «текучности кадров» и «Исикаву-диаграмму», постройте дерево проблем.

## Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Для чего часто применяется матричный метод?

*Варианты ответов:*

- а) для проектирования организаций;
- б) для планирования ресурсов;
- в) для учета персонала;
- г) все ответы верны.

2. Какой стратегии нет в матрице Ансоффа?

*Варианты ответов:*

- а) развитие рынка;
- б) товарная экспансия;
- в) диверсификация;
- г) захват конкурентных позиций.

3. Для чего применяется причинно-следственная диаграмма?

*Варианты ответов:*

- а) для исследования и изображения возможных причин определенной проблемы;
- б) для анализа рисков;
- в) для принятия решений.

4. Каким методом осуществляется качественная оценка рисков?

*Варианты ответов:*

- а) сравнения;
- б) ранкинга;
- в) генерации;
- г) рейтинга;
- д) скоринга.

5. Как называется причинно-следственная диаграмма?

*Варианты ответов:*

- а) «рыбья кость»;
- б) «наживка»;
- в) «дерево целей»;
- г) «щука».

6. Каковы методы и средства ФСА?

*Варианты ответов:*

- а) методы описания и анализа функций;
- б) метод «дельфи»;
- в) методы анализа затрат;
- г) метод синтеза;
- д) методы оценки потребительной стоимости.

7. Синтез какого анализа представляет собой ФСА?

*Варианты ответов:*

- а) производственно-экономического анализа;
- б) инженерного и технико-экономического анализа;
- в) структурного и производственного анализа.

8. Сколько этапов ФСА выделяют?

*Варианты ответов:*

- а) шесть;
- б) девять;
- в) семь;
- г) одиннадцать.

9. На каком этапе строится функционально-стоимостная диаграмма?

*Варианты ответов:*

- а) подготовительном;
- б) исследовательском;
- в) аналитическом.

10. Каковы формы ФСА?

*Варианты ответов:*

- а) корректирующая;
- б) творческая;
- в) инверсная;
- г) моделирующая.

11. Что такое рейтинг?

*Варианты ответов:*

- а) способ качественной оценки риска в какой-либо области деятельности на основе формализации экспертных методов;
- б) сравнение ранговых рядов по отклонениям;
- в) преимущество одного фактора над другим.

12. Что такое метод ФСА?

*Варианты ответов:*

- а) процедура достижения конкурентоспособности продукции за счет применения методов соотношения цены и качества;
- б) метод насильственной экспансии товаропроизводителя;
- в) прием, используемый в математике.

## Тема 4. КОМПЛЕКТОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ ГРУПП

### 4.1. Анализ социально-психологических характеристик личности

*Личностью* в психологии обозначается системное социальное качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и при общении, характеризующее уровень и качество представленности общественных отношений в индивиде.

Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием черт и особенностей, образующих ее индивидуальность. *Индивидуальность* – это сочетание психологических особенностей человека, составляющих его своеобразие, отличие от других людей. *Индивидуальность* проявляется в чертах темперамента, характера, привычках, преобладающих интересах, качествах познавательных процессов (восприятие, память, мышление, воображение), способностях, индивидуальном стиле деятельности и т. д.

*Структура личности* – концепция личности, обобщающая процессуально-иерархические подструктуры личности с субординацией низших подструктур высшими, включающая наложенные на них подструктуры способностей и характера. К. К. Платонов считает, что структура личности складывается из следующих подструктур: биологически обусловленных особенностей; особенностей отдельных психических процессов; опыта личности; социально обусловленных качеств.

В индивидуально-психологических различиях между людьми существенное место занимают так называемые динамические особенности психики, т. е. *темперамент*. Имеются в виду прежде всего степень интенсивности психических процессов и состояний, а также та или иная скорость их протекания.

В переводе с греческого слово «характер» обозначает «чеканка», «примета». Действительно, характер – это особые приметы, которые приобретает человек, живя в обществе.

*Характер* – это совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливая типичные для индивида способы поведения.

Способности – это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления данной

деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями, навыками.

Являясь индивидуально-психологическими особенностями, способности не могут быть противопоставлены другим качествам и свойствам личности (качествам ума, особенностям памяти, чертам характера, эмоциональным свойствам и т. д.), но должны быть поставлены с ними в один ряд. Если какое-либо из этих качеств или их совокупность отвечает требованиям деятельности или формируется под влиянием этих требований, то это дает все основания рассматривать данную индивидуально-психологическую особенность личности как способность.

Среди многих качеств личности, составляющих ее индивидуальность, существенное значение имеют *качества интеллекта (ума)*. Они проявляются в особенностях умственной деятельности человека, специфике его умственных способностей. Умственные способности представляют собой совокупность определенных качеств, характеризующих мышление данного человека. К таким качествам ума относятся любознательность, пытливость, глубина мысли, гибкость и подвижность ума, логичность, доказательность, критичность мышления и др.

## **4.2. Ролевая теория поведения**

Каждый человек, живущий в обществе, включен во множество различных социальных групп (семья, учебная группа, дружеская компания и т. д.). В каждой из этих групп он занимает определенное положение, обладает неким статусом, к нему предъявляются определенные требования. Социальная роль – соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений. Развитая личность может использовать ролевое поведение как инструмент адаптации к определенным социальным ситуациям. Ролевая теория личности описывает ее социальное поведение двумя основными понятиями: «социальный статус» и «социальная роль». Человек может иметь несколько статусов, но чаще всего только один определяет его положение в обществе. Часто бывает так, что главный (интегральный) статус обусловлен его должностью (например, директор, профессор). Социальный статус отражается как во внешнем поведении и облике (одежде, жаргоне и иных знаках социальной и профессио-

нальной принадлежности), так и во внутренней позиции (в установках, ценностных ориентациях, мотивациях и т. д.).

Социологи отличают предписанные и приобретенные статусы. Предписанный – это значит навязанный обществом статус вне зависимости от усилий и заслуг личности. Он обуславливается этническим происхождением, местом рождения, семьей и т. д. Приобретенный (достигнутый) статус определяется усилиями самого человека (например, писатель, ученый, директор и т. д.). Выделяются также естественный и профессионально-должностной статусы. Естественный статус личности предполагает существенные и относительно устойчивые характеристики человека (мужчина, женщина, детство, юность, зрелость, старость и т. д.). Профессионально-должностной – это базисный статус личности, для взрослого человека чаще всего являющийся основой интегрального статуса. В нем фиксируются социальное, экономическое и производственно-техническое положения (банкир, инженер, адвокат и т. д.). Социальный статус обозначает конкретное место, которое занимает индивид в данной социальной системе. Совокупность требований, предъявляемых индивиду обществом, образует содержание социальной роли. Социальная роль – это совокупность действий, которые должен выполнить человек, занимающий данный статус в социальной системе. Каждый статус обычно включает ряд ролей. Совокупность ролей, вытекающих из данного статуса, называется ролевым набором. Социальная роль распадается на ролевые ожидания (то, чего ждут от той или иной роли) и на ролевое поведение (то, что человек реально выполняет в рамках своей роли). Всякий раз, беря на себя ту или иную роль, человек более или менее четко представляет связанные с ней права и обязанности, приблизительно знает схему и последовательность действий и строит свое поведение в соответствии с ожиданиями окружающих.

Различают две разновидности ролей: конвенциональные и межличностные. Конвенциональные роли представляют собой стандартизированные права и обязанности (отец, мать, сын, начальник, руководитель и т. п.). Отношения между людьми, заключенные в этих ролях, лежат на поверхности, и нет ничего легче, чем ошибиться, истолковывая по ним истинное содержание интересующей нас личности. Казалось бы, раз перед тобой начальник, которому подчиняются другие, то, следовательно, он наделен какими-то качествами, которые делают его лидером. Однако это далеко не всегда так. В отличие от конвенциональных межличностные роли выступают в виде прав и обязанностей, выполнение которых зависит от индивидуальных особенностей членов группы (отец, например, может не быть главой семьи). О себе

дает знать социальный статус личности, т. е. социальное положение человека в обществе. Другой, наиболее важной его составляющей, является субъективная оценка людьми члена своего круга. Важность названного феномена заключается в том, что на его основе формируется самооценка личности, лежащая в основе чувства собственного достоинства.

#### **4.3. Формирование формальных и выявление неформальных групп. Трудовой коллектив, процесс его появления. Анализ социально-психологических характеристик малых групп и коллективов. Комплектование проектных групп**

Социальная группа – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества.

Малая социальная группа характеризуется дополнительной специфической особенностью – непосредственным контактом ее членов и совместным обменом информацией. К малым группам относятся семья, школьный класс, производственная бригада, отдел и служба организации, дружеская компания и др.

Коллектив – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципах сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в одной организации.

Группа – малая социальная группа, объединяющая людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. В последующем изложении будем считать, что группа является частью коллектива.

Существенное отличие формальной группы заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия. Существуют следующие типы формальных групп:

- Группа руководителя (команда), состоящая из руководителя предприятия (его подразделения) и непосредственных заместителей и помощников руководителя. Типичную команду составляют директор предприятия со своими заместителями.

- Функциональная группа, объединяющая руководителя и специалистов функционального подразделения (службы, отдела, бюро, группы),

которые реализуют общую функцию управления и имеют близкие профессиональные цели и интересы.

- Производственная группа, включающая в себя руководителя и рабочих, занятых изготовлением определенного вида деталей (работ) на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок). Члены группы совместно работают над одним заданием, борются за конечный результат. Различия между ними связаны с разделением видов работ между членами группы в зависимости от квалификации рабочих.

- Комитет – это группа внутри предприятия, которой делегируются полномочия высшего звена руководства для выполнения какого-либо проекта или задания. Иногда комитеты называют советами, комиссиями, целевыми группами, правлением. В их состав могут входить работники других предприятий (главы администраций районов, крупные ученые, общественные деятели). Главное отличие комитета от других формальных структур заключается в групповом принятии решений, что иногда является наиболее эффективным средством решения сложных проблем и достижения целей.

Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей.

Неформальные группы создаются членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т. п. Они имеют свои неписанные правила и нормы поведения, хорошо знают, кто входит в их неформальную группу. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций.

Важной причиной создания неформальных групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, образованию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности; помогает добиться вознаграждения в виде признания, похвалы или же материального поощрения; получает знания, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал.

Люди вступают в неформальные группы по следующим причинам:

- по принадлежности;
- нуждаются во взаимопомощи, защите, общении;
- из чувства симпатии.

Эффективность работы неформальной группы зависит от влияния следующих факторов:

- Размер группы (оптимальная численность группы составляет от 3 до 12 человек).

- Состав членов (предпочтительнее смешанные группы по полу, возрасту, профессии, так как они позволяют рассмотреть проблему с разных точек зрения, проанализировать больше альтернатив ее решения и выработать более качественные решения).

- Распределение ролей (в неформальных группах целесообразно четкое распределение ролей и выявление лидера, который принимает на себя роль организатора группы).

- Психологический климат.

- Сплоченность (мера тяготения членов группы друг к другу и к группе).

- Единомыслие (тенденция подавления лидером индивидуальных взглядов членов группы для утверждения личного мнения, видения перспективы, быстрого принятия решения).

- Соппротивление переменам.

#### **4.4. Техника повышения эффективности деятельности малых групп и формирование групповой креативности**

Проект – временное действие (усилие), осуществляемое для создания уникального продукта или услуги. Проект – уникальная совокупность скоординированных действий с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения.

*Команда* – небольшая группа людей, которая выполняет определенную задачу и в которой проявляется синергетический эффект (результат усилий членов команды оказывается больше арифметической суммы тех результатов, которые могли бы получить члены команды, работая порознь). Естественно, что этот эффект не возникает сам по себе, его обеспечивает наличие *следующих характеристик*:

- наличие разных ценностей;
- внутренняя взаимозависимость;
- выражение чувств;
- преданность;
- навыки межличностного общения;
- согласованность;
- доверие;
- разрешение конфликтов;
- слушание;
- консенсус;

- сотрудничество;
- фокус на групповых процессах.

В команде эти характеристики сильные, в группе – слабые.

*Признаки, характеризующие эффективную команду:*

- между членами команды существует взаимосвязь;
- команда способствует более эффективной работе ее членов по сравнению с их работой в одиночку;
- эффективная команда притягательна для своих членов;
- эффективной команде не обязателен постоянный лидер;
- члены эффективной команды заботятся и обучают друг друга;
- члены эффективной команды ободряют и поддерживают лидера;
- отношения между членами команды характеризуются высоким уровнем доверия.

*К приемам формирования команд относятся:*

- выработка и анализ единых целей;
- совершенствование процессов командной работы;
- развитие навыков межличностных коммуникаций;
- освоение технологии управления конфликтами;
- развитие навыков «распределенного» лидерства;
- освоение методик анализа командной деятельности.

Проектная команда группируется из людей, которые хотят работать. Она включает группы, состоящие по меньшей мере из трех человек. Старшие группы принимают решения на основе консенсуса. По мере роста зрелости проекта ведущий разработчик будет меньше занят программированием, а больше – руководством разработки.

Рекомендации для эффективной проектной команды следующие:

- Команды должны выработать стандартные процедуры разработки и описать их в деталях (это способствует формированию команд).
- Включите всю команду в организацию процессов разработки (это создает чувство сопричастности).
- Если процесс разработки не изменяется, не является объектом дискуссии и дебатов, то он не может быть использован. Хороший процесс органичен, превращается в привычку. Как и любое действие, его можно документировать.
- Определите роль каждого члена команды. Каждая команда должна иметь персонально обозначенную ключевую роль.
- Организуйте эффективные коммуникации в вашем процессе (тренируйте членов команды в командной динамике и эффективной технике совещаний).
- Разделите проекты на небольшие части. Выполняйте большой объем работы постепенно.

- Составьте письменный отчет в конце каждого этапа, но экономьте для этого время. Это поможет спланировать следующий этап более тщательно. Опубликуйте отчет для ваших старших исполнителей и руководства.

- Проводите измерения показателей.

- Небольшие измерения показателей лучше, чем их отсутствие. Всегда хорошо, если имеется ряд измерений.

- Желательно, чтобы команда принимала решения консенсусом. Это позволяет работать вместе для нахождения приемлемых решений перед внесением их в план. Это не всегда легко, но групповой консенсус – помощь в создании техники.

- Защитите людей от препятствий и излишнего вмешательства руководства.

- Протестируйте план. Он отводит 1/3 времени кодированию, 1/3 – тестированию и ревизии, 1/3 – прочее.

- Поставьте в известность каждого члена команды о сложившейся ситуации в проектировании. Это создает соответствующий моральный климат, поддерживает сопричастность людей и стимулирует их.

Распространено мнение, что малые команды талантливых людей лучше в сфере НИОКР, чем большие команды средних или даже талантливых людей. Существует и другое мнение, что малым командам присущи и определенные ограничения, например при создании очень больших изделий в короткие сроки.

Принципы работы таких креативных команд следующие:

1. Команда комплектуется из профессионалов, представляющих самые различные сферы деятельности и говорящих на различных (специфических для каждой сферы деятельности) языках. Невозможно обеспечить эффективную работу без выработки единого для всех членов команды языка, основанного на ключевых понятиях теории управления, теории организации и экономики.

2. Должна быть команда единомышленников. Единомыслие достигается тем, что участники:

- вырабатывают и четко фиксируют идеологию, в рамках которой они собираются осуществлять свою деятельность;

- самостоятельно формулируют и согласовывают личные, групповые и производственные цели команды;

- создают систему оценки вклада каждого участника в результаты работы команды.

3. Главным инструментом разрешения любых проблемных ситуаций является процесс интеграции знаний из различных сфер деятельности и приведение их в систему в процессе построения многомерных моделей различных явлений и процессов нашей жизни. Каждый из участников команды должен владеть исследовательским аппаратом нескольких наук и уметь интегрировать знания из освоенных сфер деятельности при работе над различными проектами и программами.

4. Члены команды должны уметь строить конструктивные коммуникации между собой, позволяющие каждому внести свой вклад в построение многомерной модели проблемной ситуации.

5. Развитие команды есть процесс обучения более совершенными инструментами индивидуальной и командной мыслительной деятельности, позволяющей учитывать, ранжировать и оптимизировать все большее количество факторов. Это означает более глубокое осмысление сегодняшней ситуации и более достоверное прогнозирование и сценирование ситуации будущего. В результате, резко снижается степень рисков при реализации разработанных командой проектов и программ.

6. Команда должна быть серьезно мотивирована на получение конкретного, четко измеряемого результата своей деятельности.

7. Креативные команды должны быть постоянно действующими и систематически работать с резервом (на случай выбытия одного или нескольких членов команды).

8. Команда может работать на конкретный результат только в том случае, когда она несет ответственность не только за разработку проектов и программ, но и их реализацию.

## Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Какой подструктуры нет в структуре личности?

*Варианты ответа:*

- а) опыта личности;
- б) социально обусловленных качеств;
- в) особенностей отдельных психических процессов;
- г) коллективной подструктуры;
- д) биологически обусловленных особенностей.

## 2. Что такое индивидуальность?

### *Варианты ответа:*

- а) совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливая типичные для индивида способы поведения;
- б) системное социальное качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении, характеризующее уровень и качество представленности общественных отношений в индивиде;
- в) сочетание психологических особенностей человека, составляющих его своеобразие, отличие от других людей.

## 3. Какие качества относятся к каждому из четырех типов темперамента: холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик?

### *Варианты ответа:*

- а) заметная психологическая активность;
- б) невозмутимость;
- в) ранимость;
- г) легкое переживание неудач;
- д) резкая смена настроения;
- е) впечатлительность;
- ж) приглушенность речи;
- з) выразительная мимика;
- и) стремительность движений;
- к) стремление к частой смене впечатлений;
- л) парывистость.

## 4. Что такое характер?

### *Варианты ответа:*

- а) совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливая типичные для индивида способы поведения;
- б) психологические особенности человека, от которых зависит успешность приобретения знаний, умений, навыков, но которые сами к наличию этих знаний, навыков и умений не сводятся;

в) качество ума, которое характеризует протекание мыслительного процесса и определяется соотношениями анализа (синтеза, четкой направленностью процесса мышления, его последовательностью, соответствием поставленному вопросу, правильным сопоставлением общих и частных проблем).

5. Что относится к волевым свойствам личности?

*Варианты ответа:*

- а) решительность;
- б) самостоятельность;
- в) логичность;
- г) гибкость;
- д) целеустремленность.

6. Что такое социальная роль?

*Варианты ответа:*

- а) конкретное место, которое занимает индивид в данной социальной системе;
- б) совокупность ролей, вытекающих из данного статуса;
- в) соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений.

7. Какие можно выделить виды статусов?

*Варианты ответа:*

- а) естественный;
- б) достигнутый;
- в) коллективный;
- г) предписанный.

8. Что такое коллектив?

*Варианты ответа:*

а) малая социальная группа, объединяющая людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов;

б) средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципах сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в одной организации;

в) относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества.

9. Каков оптимальный размер группы?

*Варианты ответа:*

а) 15–20 человек;

б) 10–15 человек;

в) 3–12 человек.

10. Чем отличается неформальная группа от формальной?

*Варианты ответа:*

а) создается администрацией;

б) включена в штатное расписание;

в) появляется в соответствии с интересами работников.

11. В чем основное отличие команды от группы?

*Варианты ответа:*

а) наличие руководителя;

б) синергетический эффект;

в) выполнение определенного задания.

## Тема 5. ТЕХНИКА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

### 5.1. Характеристики групповых процессов. Групповая динамика. Групповое развитие

Основополагающими идеями управления групповыми процессами (менеджмента группы или подразделения) являются следующие положения:

- основой деятельности группы служат групповые процессы, групповая работа, а не распоряжения вышестоящих руководителей;
- логическая концентрация усилий каждого члена группы на решении приоритетных задач организации, которые также приоритетно интегрируются в задачи самой группы;
- внутригрупповые коммуникации служат основой групповых процессов и включают все причастные к ним факторы и ресурсы;
- критика внутри группы возможна и даже необходима, но только в такой форме, которая не унижает достоинство критикуемого;
- основой внутригрупповых коммуникаций служит не контроль, а доверие, но контроль не отменяется, он носит доброжелательный характер.

Для интеграции сотрудников в группу необходимы связующие процессы. К их числу традиционно относят коммуникации и управленческие решения, а также управление персоналом и такую его функцию, как развитие персонала (индивидуальное и групповое развитие).

По мере развития коллективы обычно проходят через определенный ряд последовательных этапов:

- *Притирка*. На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все вникнуть. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая коллективная работа фактически отсутствует.

- *Переворот*. Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки, разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения.

- *Результативность*. Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности

и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия, интерес и желание понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются и совершенствуются.

- *Эффективность.* Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное использование времени и на уточнение задач. На проблемы смотрят реалистично и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретной задачи.

- *Мастерство.* В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

- *Старение.* Внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. Длительное время структура, функции, положения, инструкции и методы работы не меняются. Коллективу еще удастся за счет опыта и былого мастерства «держаться на плаву», но по результативности он уже проигрывает более активным группам.

- *Смерть.* Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места. В процессе реорганизации результативность работы коллектива очень низкая, и лучше этот процесс сократить до минимума («быстрая кончина»).

Техника группового развития – это набор тактических и стратегических инструментов коллективной работы с информацией в совместном процессе принятия и реализации управленческих решений. Техника групповой работы и одновременно учебы включает методы экспертных оценок, «мозговых штурмов», модернизацию или методы принятия решений в процессе дискуссий, а также те интеллектуальные методы, с помощью которых осуществляется творческое взаимодействие между людьми в группе и достигается эффект синергии. Техника групповой работы опирается на деловую активность сотрудников, расширенные области принятия ими решений, а также свежие идеи и энергию для их реализации.

Методы работы в группе формируют фактические стили управления, своеобразную психологию группы, ее корпоративный дух. Приоритетны коллективные цели, а лояльность каждого сотрудника к своему коллективу или группе считается его главным достоинством.

Командный дух наряду с «фирменным патриотизмом» и стремлением к гармонии в процессе совместной работы особенно присущ японским стилям лидерства. Японцы в совершенстве владеют групповой техникой принятия решений.

В начале 90-х гг. XX в. в организациях США и Западной Европы (прежде всего ФРГ) были разработаны различные концепции управления знаниями. Наиболее распространенной стала концепция самообучающейся организации. В ее основе находятся принципы кооперативной самоквалификации и обучающей стратегии группового развития. Такая стратегия основана на новом мышлении и поведении сотрудников. Получение квалификации требует изменения целей и содержания. Такое обучение реструктурирует профессиональную квалификацию. Происходит трансформация функционально-прагматического целевого узкопрофильного образования в поведенческую, стратегическую, социальную, управленческую и кооперативную компетентности. При этом уровень индивидуального развития оценивается в системе взаимоотношений, которая свойственна конкретной группе, а групповое развитие осуществляется на основе кооперативной компетентности членов группы. Возникают понятия компетентности управленческих отношений и кооперативной квалификации. Они требуют от сотрудников нового мышления и поведения, а также ориентации на групповую работу.

Среди функций управления ресурсами личности приоритетной оказалась деятельность по развитию персонала, групповому развитию. Речь идет о качественной стороне группового развития на основе индивидуального и организационного развития. Такое развитие ориентируется на совместную работу и так называемое кооперативное поведение, которое основано на новых технологиях общения. Они позволяют развивать групповые способности и сами влияют на их развитие. С увеличением интеллектуального потенциала сотрудников растет кадровый потенциал группы, а также их уровень притязаний и требований к своему шефу.

Развитие информационных технологий расширяет возможности повышения квалификации. Чтобы пользоваться новыми возможностями без отрыва от производства, работнику необходимо развивать свои способности в направлении самоквалификации. Для этого необходимо самостоятельно структурировать свои производственные проблемы, находить новые решения этих проблем, планировать свою деловую карьеру и знакомиться с действенными инструментами продвижения персонала.

Современный сотрудник в рамках самоквалификации самостоятельно добывает необходимую информацию, выбирает наиболее подходящие инструменты работы с ней. Он осваивает необходимые знания автодидактически, т. е. независимо от предложений обучения и при помощи новых средств овладения информацией. Примером могут служить компьютерные программы обучения.

Важным компонентом профессиональной квалификации становится методическая компетентность группы. Она зависит от того, насколько хорошо отдельные сотрудники умеют слушать, учиться от своих коллег и как они сами способны учить тому, что знают и умеют лучше других членов группы. Классические направления внутри групповой учебы без отрыва от работы следующие:

- участие в тематических кружках и кружках качества;
- передача мастером своих навыков;
- ротации с целью подготовки специалиста широкого профиля;
- проектная работа.

Основная идея методической компетентности – овладение способами самообучения. Наряду с методической должна существовать социальная компетентность. Она включает избежание конфликтных ситуаций, создание условий открытого доверительного общения, нахождение компромисса, способности адаптации к коллективу, а также сочетание личных и групповых интересов. Социальная компетентность также означает развитие следующих способностей:

- знание места каждого в группе, включая свое положение;
- инициативность и умение брать на себя ответственность;
- одновременно в одной команде работать, учиться, учить других и учиться от других самому (друг с другом, друг для друга, друг от друга).

Развитие информационных технологий изменяет требования к квалификации. Мобильные, умеющие быстро адаптироваться, коммуникабельные, напористые и «гибкие» работники пользуются на рынке рабочей силы спросом даже в условиях высокой безработицы. Еще большим спросом пользуются стратегически, методически и социально компетентные специалисты. Ожидания и требования таких компетентно развитых работников приходится принимать во внимание. Их необходимо изучать. Этим занимаются службы маркетинга персонала.

Часто поиски работников с высоким качеством подготовки для работы в условиях рыночных отношений оказываются безуспешными. В связи с этим возникает проблема группового развития и кооперативной (соборной) самоквалификации. Интеграция сотрудников в единую социально-экономическую рабочую группу изменяет представление об управлении персоналом и образовании. В современных организациях

нет места плохим специалистам, на современных рынках нет места плохим продуктам труда. Следствием этого стали «перманентное обучение» и тенденция к «тотальной квалификации», а также идентификация квалификации сотрудников с успехами предприятия.

В конце XX в. наметилась тенденция роста популярности стратегии обучения, которая фокусируется в содержании слов «тотальная квалификация». Каждый сотрудник располагает своими интеллектуальными или квалификационными потенциалами, он компетентен самостоятельно их использовать для того, чтобы вместе с другими достигать цели предприятия. Аксиомой является следующее утверждение: «тотальное качество требует такой же квалификации».

## **5.2. Модерация. Организационная техника работы менеджера**

В традиционной культуре ведения заседаний имеется руководитель (учитель, председатель, начальник отдела и т.д.), который управляет ходом и содержанием групповой беседы. Он задает тон, определяет темы обсуждения, устанавливает временные рамки. Этот руководитель занимает ведущую позицию, его словам уделяется большее внимание, чем высказываниям остальных участников. И поэтому он имеет большее влияние на результат.

При использовании модерации происходит перераспределение классических ролей. Существует нейтральный ведущий беседы, который управляет коммуникацией. Этот ведущий не обязательно должен занимать самый высокий пост в группе. Он методический помощник и не принимает участия в содержательной части беседы; ответственен за протекание дискуссии, соблюдение правил и распорядка; следит за тем, чтобы каждый высказался, и чтобы выступления не были затянутыми. Кроме того, он визуализирует отдельные моменты обсуждения; владеет инструментами, помогающими принять взвешенное решение, которое повышает ориентированность на достижение результата.

Правила проведения групповой беседы:

- каждый говорит только сам за себя (высказывания от первого лица);
- каждый уважает высказывания других;
- каждый несет ответственность за результат;
- общая ответственность за соблюдение распорядка.

*Модератор* управляет беседой, не принимает участия в содержательной части дискуссии и не является руководителем или ведущим.

Он несет ответственность за соблюдение правил и поддержание динамического равновесия в группе.

Модератор выполняет следующее:

- Отбрасывает собственное мнение, цели и ценности. Он не оценивает ни высказывания участников, ни стиль их поведения. Для него во время модерации не существует понятий «правильно» или «неправильно».

- Спрашивает, а не ведет беседу. С помощью вопросов он активизирует группу, помогает членам группы быть открытыми по отношению друг к другу и к теме.

- Отдает отчет в своем собственном отношении к людям и темам обсуждения, в своих сильных сторонах и слабостях берет на себя ответственность. С помощью этого он помогает участникам реагировать, осознавая свою ответственность.

- Воспринимает все высказывания группы. Пытается помочь участникам осознать собственное поведение, чтобы помехи и конфликты могли устраняться без призывов к этому.

- Не ведет дискуссий о методике, а применяет ее.

При выполнении этих правил модератор поддерживает свой авторитет в группе, не будучи при этом авторитарным.

Важным элементом модерации является визуализация, которая помогает участникам следить за ходом беседы, составить представление о результатах.

### **5.3. Техника принятия групповых решений. Партисипативный стиль лидерства**

Новые модели управленческой деятельности предполагают переход от единоначалия к партисипативным методам принятия решений; от элементарного подхода к выработке решения к системному подходу; от принятия решений главным образом на основе жизненного опыта к выбору на основе теории принятия решений.

Одной из эффективных форм групповой дискуссии является предложенный А. Осборном брейнсторминг. Исследования выявили тот факт, что количество и качество альтернативных идей возрастает, когда их начальная генерация отделена от окончательной формулировки. На этом и основывается брейнсторминг. Дискуссия проходит в два этапа. На первом этапе действуют «генераторы идей», задача которых выдвинуть как можно больше предложений, пусть даже самых фантастических и на первый взгляд неприемлемых. На втором этапе инициатива переходит к критикам, чья роль состоит в анализе выска-

занных идей, выборе «рациональных зерен» и выработке на их основе нового решения либо в определении наилучшей альтернативы. Такой ход дискуссии плодотворен, поскольку позволяет избежать критического разбора идей сразу после их высказывания и тем самым позволяет преодолеть скованность, вызванную возможной негативной реакцией участников дискуссии, создает творческую атмосферу.

Можно выделить следующие стадии подготовки и проведения мозговой атаки:

- подготовка помещения, размещение участников дискуссии;
- характеристика анализируемой проблемы;
- выработка максимального количества ее решений;
- отбор наиболее рациональных идей для дальнейшей проработки;
- разработка альтернативных решений проблемы.

Разновидностью брейнсторминга является «метод 635». Это метод с фиксированным числом участников и определенной процедурой взаимодействия. Шесть участников предлагают три идеи, которые поступают к другим участникам, дополняющим их новыми тремя идеями, и так пять раз. Каждый из участников записывает в свой бланк основные идеи решения поставленной проблемы. Основные идеи ( $6 \cdot 3 = 18$ ) по очереди поступают к членам группы, каждый из которых дополняет их еще тремя предложениями. После прохождения всех шести участников бланки содержат 109 идей. Затем в работу включаются критики.

Практика применения «метода 635» показывает, что представленные в письменной форме идеи отличаются большей обоснованностью и четкостью, чем высказанные устно, хотя зачастую бывают менее оригинальными.

У. Гордон предложил «метод синектики», что означает соединение разнородного (слово «синектика» греческого происхождения и буквально означает соединение воедино различных, зачастую очевидно не совместимых элементов). Суть метода состоит в том, что дискуссии начинают пять – семь синекторов – людей, заранее занимающих противоположные позиции. Группа, выслушав все точки зрения, всесторонне их оценивает и принимает взвешенное решение. Идея синектики состоит в объединении отдельных людей в единую группу для совместной постановки и решения конкретных творческих задач. Метод основан на использовании бессознательных механизмов, проявляющихся в мышлении человека в момент творческой активности. В ситуации, когда люди (синекторы) объединены в группу, от них требуется высказывать свои мысли и чувства по поводу поставленной творческой задачи. Нерациональная форма обсуждения яв-

ляется причиной проявления в памяти метафор, образов. Расторможенность мышления в группе синекторов приводит к стимулированию подсознания и к проявлению творческой интуиции. Феномен «инсайта» проявляется довольно часто в работе хорошо тренированной, подготовленной группы, когда она действует слаженно, фиксируясь на более или менее нерациональной основе своих рассуждений по проблеме, некоторое время избегая попыток формулировать окончательно завершённые идеи и мысли.

Особенностью этого метода, отличающей его от метода «мозгового штурма», является организация влияния группы на творческую активность индивидов. При этом внимание уделяется попыткам преодолеть самого себя, отказу от стандартных подходов. Творческое соревнование участников имеет в группе синекторов большое значение: каждый стремится взять на себя наибольшую часть выдвигаемых творческих решений. Считается, что изящество решений, выдаваемых группой, является функцией имеющегося у участников разнообразия знаний, интересов, эмоциональных особенностей.

В Японии в практике принятия управленческих решений широко используется метод «ринги». Термин «ринги» в Большом японско-русском словаре трактуется как «получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания». Процедура «ринги» состоит из пяти этапов:

- Принятие общих условий (руководителем фирмы вместе с привлечёнными специалистами) для решения проблемы.
- Организация работы над проектом, решение проблем.
- «Отсечение корней» («намаваси»), т.е. детальное согласование с исполнителями готовящегося проекта («сглаживание углов», т. е. ослабление разногласий, отбрасывание противоположных точек зрения). Принятие решения основывается на обсуждении проблемы всеми заинтересованными лицами и выработке согласованного подхода к ее решению.
- Проведение целенаправленных совещаний и конференций (обсуждение конкретного пути решения проблемы).
- Доработка документа («рингисе» – визирование принятого решения его исполнителями: каждый должен поставить свою печатьку), утверждение документа руководством фирмы.

В Японии процедуру «ринги» относят к разряду управленческой философии, исповедующей предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. И хотя сами японцы часто критикуют этот метод за его чрезмерную громоздкость, но об отказе от него

нет и речи. Японцы считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений о тех или иных проблемах.

В соответствии с *концепцией партисипативного управления* мотивация работника определяется его заинтересованностью в том, как его деятельность сказывается на функционировании всей организации, поясняется стремлением участвовать в протекающих в организации процессах. Если работник чувствует, что он нужен организации, что он востребован ею, что между его инициативой и вознаграждением существует прямая зависимость, интенсивность его труда существенно повышается. Партисипативное управление получило широкое распространение в ведущих японских корпорациях:

- сотрудники принимают самостоятельные решения об организации труда;
- сотрудники самостоятельно принимают рабочие решения, постановка целей осуществляется совместно с руководителем;
- сотрудники самостоятельно контролируют качество и количество произведенной продукции;
- сотрудники привлекаются к рационализаторской деятельности (кружки качества, целевые комитеты и т.д.);
- сотрудники самостоятельно формируют рабочие группы.

**Задание 1.** Составьте алгоритм действий для многоступенчатого «мозгового штурма». 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, разведка;
- проведите второй этап генерации идей – соберите максимум 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 идеи – обобщите полученные идеи решений, сведите их многообразие к небольшому числу принципов;

- приступите к шестому этапу мозговой атаки – деструктивному; постарайтесь рассмотреть предложения с различных позиций: логической, фактической, внедренческой, целостной, этической, социальной;
- примите окончательное решение.

## Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Какого этапа нет в процессе развития коллектива?

*Варианты ответов:*

- а) притирка;
- б) революция;
- в) старение;
- г) смерть.

2. Что понимается под термином «мастерство»?

*Варианты ответа:*

- а) потенциал коллектива возрастает и возникает необходимость использовать имеющиеся способности и ресурсы;
- б) внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени;
- в) в развитом коллективе действуют прочные связи между его членами.

3. Какие определения можно применить к понятию «техника группового развития»?

*Варианты ответа:*

- а) техника трудовой деятельности и совместной учебы в процессе трудовой деятельности;
- б) распределение ролей, ответственности и отношений координации и субординации персонала проекта, подбор, комплектование и распределение работы команды проекта;

в) набор тактических и стратегических инструментов коллективной работы с информацией в совместном процессе принятия и реализации управленческих решений.

4. Как называют нейтрального ведущего беседы, который управляет коммуникацией?

*Варианты ответа:*

- а) медиатор;
- б) модератор;
- в) аккомпаниатор.

5. Какие методы группового выдвижения идей относятся к основным?

*Варианты ответа:*

- а) метод экстраполяции;
- б) метод «мозгового штурма»;
- в) «метод 635»;
- г) метод экспертных оценок;
- д) «метод синектики».

6. Какой используется метод, если число людей, выдвигающих идеи, строго фиксировано?

*Варианты ответа:*

- а) метод «мозгового штурма»;
- б) «метод 635»;
- в) «метод синектики».

7. Каковы базовые процессы синектики?

*Варианты ответа:*

- а) переход от общего к частному;
- б) переход от частного к общему;

- в) превращение незнакомого в знакомое;
- г) превращение знакомого в неизвестное.

8. Что такое символическая аналогия?

*Варианты ответа:*

- а) использование в художественной реализации сказочных, заповедных, фантастических средств и аналогов;
- б) использование для описания предметов или явлений объективных и неличных образов;
- в) способность творческой личности поставить себя на место рекламируемого предмета, услуги, образа.

9. Каковы действия работника в соответствии с концепцией партиципативного управления?

*Варианты ответа:*

- а) работник стремится подчинить себе других;
- б) работник стремится избежать ответственности;
- в) работник стремится участвовать в протекающих в организации процессах.

10. Какие из перечисленных методов относятся к качественным методам прогнозирования?

*Варианты ответа:*

- а) брейнсторминг;
- б) мнение жюри;
- в) модель ожидания потребителя;
- г) дерево решений;
- д) метод экспертных оценок.

## Тема 6. ОСНОВЫ ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕС-ПЕРЕГОВОРОВ

### 6.1. Понятие управления переговорами. Прямые переговоры. Медиация. Фасилитация как техника решения проблем в процессе совещаний

*Переговоры* – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей. Профессор МГУ А. Чумиков определяет переговоры как взаимодействие социальных объектов или их представителей в форме прямого или опосредованного диалога для согласования интересов или регулирования конфликта. Переговоры существенно различаются по своим целям (заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ; соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.).

*Управление переговорами* – это процесс преодоления локальных конфликтов с помощью соглашений. По мнению ряда специалистов в области процедурной конфликтологии, ключевым понятием переговоров служит «набор обещаний» (от контрактов, соглашений, договоров до обещаний типа «честное слово» и рукопожатий).

Переговоры всегда включают два аспекта:

- тематический (о чем идет речь);
- процессуальный (как проходят переговоры).

Выделяют *прямые переговоры* сторон, имеющие непосредственное отношение к проблеме, и *консалтинг*, когда стороны испытывают нехватку релевантной информации или психологический дискомфорт, либо хотят привлечь авторитетного посредника для объективизации своих отношений.

Существенный недостаток прямых переговоров состоит в превращении их в обыкновенный торг, когда идет обмен уступками, а усиление позиции одной стороны приводит к ослаблению позиции другой.

Переговоры с участием посредника имеют специальное название – *медиация*. Профессиональная медиация позволяет наладить обсуждение проблемы исходя из глубинных, а не формальных продекларированных интересов сторон.

*Медиатор* (посредник) выполняет свои действия в следующей последовательности:

- сбор и отбор информации, ее упорядочение;
- представление сторон;

- поиск факторов, структуризация проблемы;
- помощь при выборе альтернатив и их формулировка;
- управление переговорами;
- выполнение функций модератора;
- принятие решений в процессе дискуссий;
- подготовка проекта соглашения или плана действий;
- обеспечение правовой поддержкой;
- участие в оценке перспектив развития и корректировка принятых решений.

Техника решения проблем называется *фасилитацией*. Она включает инструменты организации и проведения совещаний договаривающихся сторон, экспертов, а также формы внутри- и межгрупповой работы.

Профессиональный фасилитатор технику решения проблем использует в следующий последовательности:

- идентификация проблемы как предмета переговоров;
- общение с теми, кто имеет отношение к данной проблеме;
- поиск альтернатив;
- участие в принятии альтернативных решений;
- реализация принятого решения;
- мониторинг действий;
- оценка эффективности.

В процессе переговоров люди хотят добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором сталкиваются их интересы, а также достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом отношений.

## **6.2. Подготовка переговоров: последовательность информационно-аналитических действий, формирование команды, составление плана-регламента**

Переговорам предшествует универсальная последовательность информационно-аналитических действий. Их логическая цепочка включает следующие понятия:

- определение цели переговоров, установление уровня притязаний;
- изучение участников переговоров, получение подробной информации об участниках конфликта;
- анализ ресурсов, которыми обладают участники или которые они могут привлечь;
- обзор существующих в обществе юридических форм и моральных правил, знакомство с принципами хозяйственной деятельности другой стороны;

- корректировка первоначального уровня притязаний в сторону их увеличения или уменьшения.

После уточнения ресурсов и притязаний стоит задача формирования переговорной команды, которая включает:

- лидера – официального руководителя (партнера по переговорам);
- эксперта – специалиста по предмету переговоров;
- спикера-ведущего – специалиста по переговорной процедуре.

Количественный состав должен обеспечить формирование переговорной команды, а также ее мобильность и дееспособность.

После формирования переговорной команды проводятся внутренние переговоры для предварительного согласования и выработки единой позиции. Внутри команды можно всегда найти консенсус для действительного единства, чтобы сохранить его на протяжении всего периода переговоров.

Авторитарные решения так же неприемлемы, как и решение проблемных вопросов голосованием, которое может породить фракции.

Консенсусный подход дает чувство равенства, сопричастности и внутрикомандного единства. Без этого нет успеха. Важно единство не только своей команды, но и команды оппонента. Консенсус не есть абсолютное согласие. Реальный консенсус состоит в том, чтобы каждый член команды понимал и принимал аргументацию общих решений и был готов их поддерживать. Консенсус возникает в процессе внутрикомандных совещаний при выборе наиболее приемлемой в данной ситуации альтернативы.

Внутрикомандные совещания также проводятся во время переговоров. Такая процедура называется *кокус*. Это закрытое совещание одной или всех переговорных команд, своеобразные тайм-ауты со всеми строгими временными рамками. Кокусы необходимы для преодоления напряженности, переоценки интересов или усиления контроля за ситуацией.

Процедура переговоров включает выбор места переговоров и составление плана-регламента их проведения.

План реализации переговоров может включать следующие типичные позиции:

- число участников и перечень сторон;
- время и место первой и последующих встреч;
- форму итогового соглашения;
- механизм определения достоверности информации;
- правила поведения, допустимый стиль, порядок обсуждения вопросов и разрешения разногласий.

### **6.3. Стратегии переговорного процесса: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество**

Существует пять типичных техник, технологий или стратегий переговорного процесса. Рассмотрим эти варианты поведения в переговорной ситуации.

*Избегание или уклонение.* В основе данной технологии находится такая реакция на конфликт, которая выражается в отрицании наличия самого конфликта по формуле «поживем – увидим». Основные положительные моменты применения тактики избегания можно объяснить следующими положениями:

- нет проблемы, а если и есть, то она мелочная;
- для нас это не является проблемой, это не наша проблема;
- нет полномочий для принятия каких-либо решений или нет ресурсов: денег, времени, персонала, технологий, сырья, энергии, материалов;
- велика вероятность поражения;
- конфликт неприятен и разрушителен.

*Приспособление и адаптация.* Этот вариант предполагает выигрыш одной стороны при проигрыше другой. Кто выбирает тактику приспособления, тот жертвует на переговорах своими интересами в обмен, может быть, на улучшение отношений к себе. Стиль приспособления может рассматриваться как временное перемирие. Далеко не худший вариант, когда правота на другой стороне; можно наверстать отставание в будущем; нет опасности для приоритетных интересов; сохранение хороших отношений с переговаривающейся стороной важнее, чем отстаивание своего пути решения данной проблемы.

*Конкуренция или соревнование.* В этом случае выигрыш одной стороны достигается поражением другой. Если конкуренция связана с финансированием или финансовым насилием, она нежелательна. Конкуренция развивает креативное инновационное мышление; активизирует интеллектуальный и кадровый потенциал; не дает останавливаться на достигнутом, содействует организационному развитию.

*Компромисс или уступки.* Частичный выигрыш возможен при частичном проигрыше. При компромиссе стороны обмениваются областями неоптимальных решений. Переговоры далеко не всегда есть искусство достижения компромиссов. При компромиссе остается некоторая неудовлетворенность обеих сторон. Но компромисс эффективен, когда переговоры заходят в тупик, а ведь плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

*Сотрудничество или соучастие.* Выигрыш одной стороны достигается при выигрыше других сторон. Технология сотрудничества опирается на взаимные интересы и успехи. Данный способ поведения в переговорном процессе прогрессивен, актуален и эффективен.

Приспособление и конкуренция представляют стратегию дисбаланса сторон. В первом случае делается акцент на интересы противной стороны, а во втором весь акцент переносится на свои интересы.

*Избегание.* Пассивное поведение, когда свои интересы не отстаиваются, а чужие не удовлетворяются.

При компромиссе достигается баланс интересов, но не полный, а усредненный.

Сотрудничество олицетворяет идеальный случай поведения сторон, гармоничный вариант отношений. Это самый рациональный стиль переговоров, качественно иная форма переговорных отношений, которая предусматривает не механическое сложение преимуществ и недостатков решения, а интеграцию интересов сторон, принимающих это решение.

#### **6.4. Переговорные функции. Последовательность переговоров. Когнитивная техника переговоров. Техники активного слушания. Полемика и аргументация**

Переговорная стратегия и техника должна быть увязана с назначением самих переговоров, с теми целями (функциями), для достижения которых они предназначены. Выделяют следующие основные переговорные функции:

- *Информативная.* Служит для получения новых данных (деловая разведка или промышленный шпионаж). Такие переговоры носят предварительный характер, они необходимы для выработки позиций к последующим предложениям и переговорам.

- *Коммуникационная.* Служит для установления новых контактов, налаживания отношений, знакомства с потенциальным партнером, обмена мнениями.

- *Информационно-коммуникационная* (синтез информативной и коммуникационной функций, которые фактически неотделимы).

- *Контрольная, регулирующая, координирующая, планирующая.*

- *Мотивирующая* (блок функций управления сотрудничеством, когда инструментом управления выступают переговоры).

*Последовательность переговоров* включает следующее:

- *Подготовка переговоров.* Для данного процесса характерны следующие направления: анализ проблемы (определение предмета переговоров, оценка наших интересов, сбор и анализ информации о партнере); альтернативные возможности удовлетворения интересов; корректировка первоначальной позиции; планирование переговоров (выработка переговорной концепции, определение целей задач, стратегии переговоров, экономические расчеты, подготовка необходимой технической и справочной документации); планирование организационных моментов; первые контакты с партнером.

- *Ведение переговоров.* Перспективным направлением исследований переговорных коммуникаций оказался когнитивный подход. Его суть заключается в рассмотрении переговорного процесса на основе взаимодействия различных структур знания. Переговаривающиеся стороны имеют определенные интеллектуальные потенциалы, определенные знания, предубеждения, желания и возможности. У каждой стороны есть свой метод ведения переговоров. В ходе переговоров происходит обмен информацией, взаимодействие различных стилей общения и типов знаний. Все это обеспечивает когнитивный подход. Он необходим для совершенствования технологий ведения переговоров и повышает уровень профессионализма их участников путем применения тактических приемов.

Латинское слово *cognitio* переводится как познание, знание. В основе когнитивного подхода находится активное взаимодействие с окружающим миром с помощью знаний и тем. Такой подход означает влияние на поведение системы когнитивных элементов с целью выявления, объяснения и корректировки логики в поведении человека, исследования его когнитивной структуры. Такая структура формируется в зависимости от состава когнитивных элементов. Их перечень включает мнения, ценности, убеждения, намерения, верования, желания, стремления, возможности и т.д. Человек использует межличностные коммуникации, чтобы развивать или корректировать эту структуру. Когнитивный анализ осуществляется методами познания взаимодействия людей, а также индивидуальных установок и стратегий.

*Когнитивная техника переговоров включает:*

1. Контексты (рассмотрение переговоров в качестве подсистемы конфликта, который они должны разрешить, выступая в роли своеобразного буфера).

2. Технику анализа структур личности участников, в том числе:

- анализ структуры конфликта и инструменты его решения;
- анализ схемы принятия решений каждым из участников;

- анализ взаимоотношений между делегацией, ведущей переговоры, и руководством организации, которую представляет эта делегация.

### 3. Технику структурного анализа самого процесса переговоров.

В когнитивном анализе нуждаются следующие техники активных коммуникаций (переговоров):

- упреждающая аргументация и возражение партнеру;
- выдвижение требований в последнюю минуту;
- расстановка ложных акцентов в собственной позиции;
- пакетирование (увязка привлекательных и непривлекательных предложений в один пакет);
- выяснение неприемлемых предложений или завышение требований;
- уход с переговоров.

Особое значение имеет тактика ответов и вопросов:

- нельзя отвечать на вопрос, пока полностью не понят его смысл (лучше обратиться к оппоненту за разъяснением);
- способ ухода от вопроса (ответ на другой вопрос, который вообще не был задан);
- ответ лишь на часть вопроса;
- не следует задавать враждебных вопросов или тех, которые ставят под сомнение искренность вашего оппонента (в результате он станет еще более неискренним);
- вопрос можно задавать заранее;
- можно задавать ошарашивающие вопросы, позволяющие вникнуть в личные обстоятельства.

Арсенал тактических приемов может быть подкреплён методами логики, риторики, лингвистики, а также этикой и практикой менеджмента.

Весьма продуктивна когнитивная техника для анализа личностных аспектов переговоров. Когнитивная наука исследует влияние качеств участников переговоров на их процесс и результаты. Зная когнитивные характеристики личности, можно прогнозировать возможные реакции и поведение за столом переговоров, а также индивидуальные стратегии ведения успешных переговоров.

Необходимо обращать внимание на относящиеся к комплексу проблемы аргументы, выдвинутые вашим партнером при изложении своей точки зрения. Не пытайтесь парировать утверждения партнера с помощью встречных утверждений. Попросите его уточнить, почему он придерживается изложенной точки зрения. Руководители, обладающие опытом ведения переговоров, концентрируют внимание на предмете и одновременно учитывают личностные качества партнера.

Необходимо позаботиться о том, чтобы партнер мог спокойно изложить свои аргументы возражения предложения. Для всех участников переговоров важно понять конкретную ситуацию, т. е. выяснить позицию собеседника по отношению к предмету переговоров и сопоставить эту оценку с собственными целевыми ориентациями. Если внимательно выслушать партнера, это создаст основу для прогресса на переговорах, поможет понять, проанализировать и оценить позицию собеседника. Это позволит избежать ненужных встречных вопросов, недоразумений и обеспечит плавный ход обсуждений вопросов, затронутых на переговорах. Если же переговоры зашли в тупик, рассмотрите эту проблему с другой стороны. С помощью встречного вопроса уточните, правильно ли Вы поняли партнера. Проявите решительность в деле и сдержанность в тоне. Может случиться, что переговоры увязнут в обсуждении второстепенных вопросов, хотя стороны еще не пришли к согласию по основным пунктам. А ведь именно такое согласие является предпосылкой для успешного хода переговоров. В этом случае необходимо выделить уже достигнутые (главные) результаты переговоров, определить следующие для обсуждения моменты.

### Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Что такое переговоры?

*Варианты ответов:*

- а) деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения;
- б) деловая беседа по вопросам, представляющим интерес для одной из сторон;
- в) деловая беседа по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон;
- г) взаимодействие социальных объектов или их представителей в форме прямого или опосредованного диалога для согласования интересов или регулирования конфликта.

2. Что такое управление переговорами?

*Варианты ответа:*

- а) техника решения проблем;
- б) процесс преодоления локальных конфликтов с помощью соглашений;
- в) соглашение участвующих в переговорах сторон;
- г) одна из тактик поведения сторон во время переговоров.

3. Как называется техника решения проблем?

*Варианты ответов:*

- а) медиация;
- б) фасилитация;
- в) протексия;
- г) конфронтация.

4. В какой последовательности профессиональный фасилитатор использует технику решения проблем?

*Варианты ответа:*

- а) реализация принятого решения;
- б) идентификация проблемы как предмета переговоров;
- в) мониторинг действий;
- г) общение с теми, кто имеет отношение к данной проблеме;
- д) поиск альтернатив;
- е) участие в принятии альтернативных решений;
- ж) оценка эффективности.

5. Кто такой медиатор?

*Варианты ответа:*

- а) третья сторона переговорного процесса, посредник;
- б) управляющий персонала;

- в) консультант одной из сторон переговорного процесса;
- г) стажер по ведению переговоров.

6. Какие переговоры имеют непосредственное отношение к проблеме?

*Варианты ответа:*

- а) прямые переговоры;
- б) консалтинг;
- в) первоочередные переговоры.

7. Последовательность каких информационно-аналитических действий предшествует переговорам?

*Варианты ответа:*

- а) определение цели переговоров, установление уровня притязаний;
- б) анализ ресурсов, которыми обладают участники или которые они могут привлечь;
- в) изучение участников переговоров, получение подробной информации об участниках конфликта;
- г) корректировка первоначального уровня притязаний в сторону увеличения или уменьшения;
- д) обзор существующих в обществе юридических форм и моральных правил, знакомство с принципами хозяйственной деятельности другой стороны.

8. Задача формирования переговорной команды должна включать следующих представителей:

*Варианты ответа:*

- а) лидера;
- б) эксперта-специалиста;
- в) спикера-ведущего;
- г) медиатора.

## Тема 7. ТЕХНИКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

### 7.1. Исходные принципы принятия решений. Основные положения теории решений

Решение есть осознанный выбор из нескольких альтернатив для достижения одной и более целей. Для принятия решения характерен осознанный процесс выбора альтернативы.

Различают следующие направления развития теории принятия решений:

- *Эмпирически-реалистические (дескриптивные) теории* описывают и объясняют, как принимаются на практике отдельные решения. Их целью является развитие гипотезы об отношениях отдельных людей или групп в процессе принятия решения. С помощью этих гипотез следует прогнозировать принятие решения в зависимости от ситуации.

- *Нормативные теории* показывают, как должны рационально приниматься решения. Менеджеру оказывается помощь, которую он может использовать при решении производственной проблемы.

Существуют следующие функции решений:

- *Фильтрующая функция решений.* Решения всегда находятся между осмысленной и реализующей фазами управленческого процесса. Решение есть результат фильтрации из многих возможных вариантов дальнейшей деятельности только одного. Решение по определению, с одной стороны, означает выбор или селекцию одной альтернативы из множества. При этом закрывается фаза осмысления проблемы. С другой стороны, решение означает констатацию выбора и начало его выполнения. При этом открывается фаза реализации. Решение устанавливает связь между этими фазами.

- *Связующая функция решений.* В процессе принятия и реализации взаимодействуют все функции менеджмента, весь персонал организации, задействуются соответствующие коммуникации и происходит движение информационных потоков.

Проблема принятия решения есть проблема анализа, экономического обоснования и выбора альтернативы из нескольких вариантов достижения конкретной цели. Управленческое решение связано с необходимостью приближения через некоторое время фактических характеристик объекта или процесса к желаемым. Решение побуждается необходимостью ликвидации или хотя бы уменьшением действия некоторой проблемы. Без проблемы нет решений, нет менеджмента вообще. Наличие проблемы активизирует менеджера. Интеллектуальная техника менеджмента есть, прежде всего, методика принятия решений.

Принятие решения предполагает ответы на следующие вопросы:

- Какие цели необходимо достичь?
- Как достичь выбранных целей?
- Какие ограничения следует учитывать?
- Где, кому и по какой цене поставлять или приобретать товар?
- Что и кому дает проведенная сделка?

Качество решения может быть повышено благодаря использованию инструментов анализа.

Выделяют следующие два принципа анализа решений:

- полная информация, охватывающая цели, альтернативы, риски;
- системная методика, универсальная к применению и легко используемая.

Анализ решения начинается с ответов на следующие вопросы:

- Что должно быть решено?
- Какие поставлены цели?
- Каковы возможные альтернативы?
- Какие альтернативы имеют приоритет?
- Какие риски имеют альтернативы?

*На первом этапе* необходимо определить проблему, которую следует решить. Определение ситуации решения является исходным базисом для последующих шагов, возможного ситуационного анализа и установления рамок для множества целей.

Одновременно обозначаются границы для возможных альтернатив. Должен быть образован каталог целей, описывающий все цели, которые мы хотим достичь принятием решения или только принимаем во внимание. Этот каталог необходим для развития альтернатив и разработки мероприятий (например, в беседе с каждым новым кандидатом на вакантную должность необходимо установить четкий профиль требований к нему (каталог целей)).

Поставленные цели классифицируются следующим образом:

- обязательные цели (должны быть выполнены безусловно, чтобы успех решения был гарантированным);
- желаемые цели (вытекают из обязательных).

*Вторым этапом* является оценка альтернатив. Идеальная альтернатива обеспечивает лучший результат при наименьшем риске. Такие альтернативы встречаются очень редко. Хорошо поставленный анализ решения принимает во внимание все возможные альтернативы.

*Третий этап* анализа решения содержит поиск возможных путей реализации выбранных альтернатив. Окончательное решение должно получить основательную оценку риска исходя из его сравнения с каждой из имеющихся альтернатив.

Иногда анализ решения гарантирует уверенность, что выбранная альтернатива является самой верной. Чем дальше в будущее рассчитываются выбранные мероприятия, тем меньше уверенности в единственно правильном выборе. Техника анализа решений не дает одинаковых инструментов, успешно применяемых для всех решений и ситуаций.

*Анализ решения* – это методический, систематизированный процесс, который в каждом отдельном случае предоставляет возможность для творческой и инновационной деятельности.

## **7.2. Анализ управленческих решений методом Кеплера-Трего**

Метод Кеплера-Трего появился в США в 1958 г. Каждое решение базируется на более полной информации о желаемом результате, альтернативах и потенциальных рисках. Эта информация должна быть собрана, проверена и оценена. Сбор, проверка и оценка информации должны проходить систематически.

Выделяют следующие принципы анализа решений:

- полная информация (охватывает цели, альтернативы, риски);
- системная методика (универсально применяется, легко используется).

Анализ решения начинается с ответов на следующие вопросы:

- Что должно быть решено?
- Какие цели используются для решения?
- Каковы альтернативы решения?
- Какие альтернативы имеют приоритет?
- Какие риски имеют альтернативы?

На первом этапе анализа необходимо определить ту проблему, которую следует решить. Определение ситуации решения является исходным базисом для последующих шагов, возможного ситуационного анализа и установления рамок для каталога целей.

Через формулировку ситуации вначале необходимо определить тему. Она служит основой для установления целей. Одновременно обозначаются границы для возможных альтернатив.

Определение ситуации решения устанавливает непосредственные, первоначальные цели решения. Они необходимы для дальнейших альтернатив и разрабатываемых мероприятий.

Должен быть образован каталог целей, который описывает все цели, а также то, что мы хотим достичь принятием решения или только принимаем во внимание.

Поставленные цели классифицируются на обязательные и желаемые. Обязательные цели должны быть выполнены безусловно, чтобы успех решения был гарантированным. Наряду с обязательными целями имеются желаемые. Обязательные цели определяют, кто вступит в игру, желаемые цели – кто победит. Часто желаемые цели вытекают из обязательных.

Второй этап – оценка альтернатив. Идеальная альтернатива обеспечивает лучший результат при наименьшем риске. Хорошо поставленный анализ решения принимает во внимание все возможные альтернативы.

Следующий этап анализа решения содержит поиск возможных путей реализации выбранных альтернатив. Мероприятия могут иметь непредсказуемые отрицательные последствия по тем или иным вопросам, особенно когда проблема решается впервые. Окончательное решение должно получить основательную оценку риска исходя из его сравнения с каждой из имеющихся альтернатив.

Иногда ситуация оказывается непредсказуемой, несмотря на то, что анализ решения гарантировал уверенность, а выбранная альтернатива была самой верной. Чем дальше в будущее рассчитываются выбранные мероприятия, тем меньше уверенности в единственно правильном выборе. Случается это еще и потому, что для поиска решения используются личные оценки, опыт и интуиция. Анализ рисков определяется следующими вопросами:

- Из каких рисков состоит альтернатива?
- Можем ли мы оценить риски?
- Готовы ли мы соответствующие риски взять на себя, включить их в свою дальнейшую деятельность?

Без оценки рисков (последнего этапа анализа решения) вся проделанная до сих пор работа не является завершенной. После оценки альтернатив с помощью баллов и значимостей целей необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие предпосылки для успеха оставшихся за пределами решения альтернатив мы до сих пор не учли при анализе?
- Какие факторы внутри организации могут оказать отрицательное или положительное влияние на восприятие или отторжение оставшихся альтернатив?
- Какие изменения в организации могут оказать отрицательное влияние на успех в перспективе?
- Какие внешние изменения (например, конкуренция, налоговая политика) могут возникать на пути к успеху?

• Какие обычно бывают проблемы при реализации подобного вида решений?

Анализ рисков для альтернативы с наивысшей суммой баллов с учетом значимости целей осуществляется по негативным воздействиям на процесс реализации решения. Оценивается то, с какой вероятностью возможно последующее осуществление решения и какое значение (важность) оно имеет.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

**Беляцкий, Н. П.** Интеллектуальная техника менеджмента : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2001. – 320 с.

**Беляцкий, Н. П.** Техника работы менеджера : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, П. Ройш, Н. В. Суша. – Минск : Ин-т упр., 1998. – 87 с.

**Волчек Р.** Функционально-стоимостный анализ в управлении : учеб. пособие / Р. Волчек. – М.: Экономика, 1986. – 175 с.

**Теория системного менеджмента** : учеб. / под общ. ред. В. Г. Янчевского. – Минск : Акад. упр., 2001. – 387 с.

**Чумиков А. Н.** Ведение переговоров : учеб. пособие / А. Н. Чумиков. – М.: Гуманитарный лицей, 1997. – 164 с.

### Дополнительная литература

**Кудрявцева, Т. В.** Менеджмент / Т. В. Кудрявцева, Е. А. Левченко, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2006. – 184 с.

**Ладанов, И. Д.** Практический менеджмент / И. Д. Ладанов. – М.: ЭЛНИК, 1995. – 49 с.

**Левченко, Е. А.** Как проводить переговоры / Е. А. Левченко. – Гомель : БелАНТДИ, 1995. – 170 с.

**Уотермен, Р.** Фактор обновления / Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1988. – 368 с.

**Шевырев, А. В.** Креативный менеджмент. Синергетический подход / А. В. Шевырев. – М.: ЛитКараВан, 2007. – 272 с.

**Коноваленко, В. А.** Управление персоналом. Креативный менеджмент. Помощь руководителю / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К°, 2008. – 224 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Тема 1. Понятие интеллекта и креативности .....	4
1.1. Классические области интеллекта. Коэффициент интеллекта (IQ). Относительность интеллекта .....	4
1.2. Классификация интеллекта. Новые области интеллекта. Линейное и сетевое мышление.....	5
1.3. Понятие креативности. Понятие креативного менеджмента.....	6
Тема 2. Основы творческого мышления.....	9
2.1. Емкость мозга. Левосторонние и правосторонние мозговые процессы. ....	9
2.2. Понятие творческих процессов. Барьеры творчества. ....	12
2.3. Карты сетевого мышления, правила их составления. ....	15
Тема 3. Техника индивидуальной работы менеджера .....	19
3.1. Техника на основе матричных связей. ....	19
3.2. Техника на основе ранговых корреляций. ....	20
3.3. Причинно-следственные диаграммы и практика их применения. ..	21
3.4. Функционально-стоимостный анализ (ФСА) в менеджменте. ....	22
Тема 4. Комплектование проектных групп .....	31
4.1. Анализ социально-психологических характеристик личности....	31
4.2. Ролевая теория поведения.....	32
4.3. Формирование формальных и выявление неформальных групп. Трудовой коллектив, процесс его появления. Анализ социально-психологических характеристик малых групп и коллективов. Комплектование проектных групп.....	34
4.4. Техника повышения эффективности деятельности малых групп и формирование групповой креативности.....	36
Тема 5. Техника групповой работы.....	43
5.1. Характеристики групповых процессов. Групповая динамика. Групповое развитие. ....	43
5.2. Модерация. Организационная техника работы менеджера.....	47
5.3. Техника принятия групповых решений. Партиципативный стиль лидерства.....	48
Тема 6. Основы техники ведения бизнес-переговоров .....	55
6.1. Понятие управления переговорами. Прямые переговоры. Медиация. Фасилитация как техника решения проблем в процессе совещаний.....	55

6.2. Подготовка переговоров: последовательность информационно-аналитических действий, формирование команды, составление плана-регламента .....	56
6.3. Стратегии переговорного процесса: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество. ....	58
6.4. Переговорные функции. Последовательность переговоров. Когнитивная техника переговоров. Техники активного слушания. Полемика и аргументация.....	59
Тема 7. Техника принятия решений.....	65
7.1. Исходные принципы принятия решений. Основные положения теории решений.....	65
7.2. Анализ управленческих решений методом Кеплера-Трего.....	67
Список рекомендуемой литературы .....	69

Учебное издание

# **КРЕАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Пособие**

**для управляемой самостоятельной работы студентов  
второй ступени высшего образования (магистратуры)  
специальности 1-25 80 04 «Экономика и управление  
народным хозяйством»**

**Левченко** Елена Анатольевна

Редактор В. В. Суздальова

Технический редактор Н. Н. Короедова

Компьютерная верстка И. А. Козлова

Подписано в печать 05.07.10. Бумага типографская №1.

Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гранитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 4,49. Тираж 91 экз.

Заказ №

Учреждение образования

«Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».

ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

Отпечатано в учреждении образования

«Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра менеджмента

# **КРЕАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Пособие**

**для управляемой самостоятельной работы  
студентов второй ступени высшего образования  
(магистратуры) специальности 1-25 80 04  
«Экономика и управление народным хозяйством»**

Гомель 2010