

Экономическое образование ШКОЛЬНИКОВ

Предприниматель и его команда

Занятия 15–16

Темой «Предприниматель и его команда» завершаем публикацию материалов в помощь учителям, ведущим курс или факультативные занятия по экономическому образованию школьников. Теоретический материал рассчитан на 3–4 часа занятий. Полезно также провести заключительное занятие, посвятив его подведению итогов. Предыдущие публикации см. «СШ». 2006. №№ 1–2, 4–6, 2007. №№ 1–6.

Борис Фишман,
*декан факультета
повышения
квалификации
Биробиджанского
педагогического
института,
кандидат
физико-
математических
наук*

На занятиях предлагается рассмотреть следующие вопросы:

1. Зачем предпринимателю своя команда?
2. Доступ к информации и предпринимательская команда.
3. Критерии индивидуальной мотивации труда.
4. Мотивация эффективной деятельности группы.
5. Как усилить позитивную групповую мораль предпринимательской команды?
6. Конфликты в предпринимательской команде.

Известно, что в малом бизнесе предпринимателям легче производить товары и оказывать услуги, которые отличаются своей нестандартностью, разнообразием. Здесь предприниматели думают быстрее, принимают и реализуют решения, меняются быстрее, лучше договариваются друг с другом, эффективнее приспособливают свои товары и услуги даже к очень узкому рынку. Именно в малом бизнесе предприниматель может поставить перед собой и решить задачу основать по-настоящему толковую фирму со своей командой (т.е. собрать в фирме людей, способных придумывать и производить изделия наивысшего качества, и создать такую атмосферу, в которой все эти люди участвовали бы в разработке новых идей).

Попытаемся пояснить, что практически означает иметь свою предпринимательскую команду. В такой команде каждый работник фирмы разделяет с её владельцами и достижения, и потери, и престиж, и ответственность. Когда (и если) происходит становление подобной команды, тогда каждый член команды отвечает за фирму так же, как если бы он был её единоличным владельцем. При этом общая отдача резко возрастает.

В США бытует мнение о том, что можно потерять свой бизнес, деньги, но если сохранить кадровый потенциал, то можно быстро восстановить своё

дело или эффективно начать новое. Создание сплочённой команды — самая трудная задача из всех, стоящих перед предпринимателем.

Приведём 5 советов Пола Хоксна, адресованных предпринимателям, которые дорожат командой своей фирмы.

Совет 1-й. Если нельзя, но очень хочется, то можно.

Разрешите своим служащим поступать так, как они считают нужным. Передайте им ответственность. Ведь свобода действий имеет огромное значение.

Разумеется, проводя такую политику, вы должны доверять членам своей команды. Если доверия нет, то, естественно, вам придётся защищать своё дело, придумывая какие-то сложные процедуры контроля. Но никакие процедуры контроля не способны полностью оградить дело от неприятностей.

Совет 2-й. Работа не закончена, пока она не проверена.

Если работа на 99% свободна от ошибок, то теоретически и последний процент можно уменьшить вдесятеро, если сделать работу дважды или перепроверить её. Может показаться, что это обойдётся слишком дорого, а возможность ошибки снизится всего на доли процента, и значит, игра не стоит свеч, но я так не считаю. Если мы не построим в наш рабочий механизм некоторую избыточность, то разбираться в ошибках придётся нашим клиентам, а они вряд ли будут снисходительны.

Совет 3-й. Сделайте работу один раз и сделайте её сами.

Насколько возможно (а в малых фирмах это возможно), с конкретной задачей позволяйте справляться одному человеку: начав какое-то дело, он способен его и закончить. В фирме не нужно создавать

цепочек служащих, которые только тем и занимаются, что передают вверх-вниз инструкции и указания. Нужно стараться, чтобы никто не передавал своих обязанностей другому, поощряя при этом объединение усилий. Может быть, это и не даст большого эффекта, зато сделает работу значительно интереснее.

Совет 4-й. Когда сомневаетесь, спрашивайте, когда не сомневаетесь, — тоже спрашивайте.

Если работник не очень понимает, что от него требует клиент, то ни в коем случае не нужно идти на обман клиента и делать вид, будто всё идёт нормально. Необходимо найти ответ на каждый вопрос и разобратся в том, чего поначалу не знаешь. Здоровая фирма должна постоянно учиться на практике, поэтому её сотрудникам свойственно задавать вопросы. Нормальные люди не любят жёсткого подчинения, им нравится работать в атмосфере сотрудничества. Такую атмосферу невозможно создать, если кто-то изображает из себя эксперта мирового класса, который в одиночку владеет жизненно важной информацией и делится ею, только когда захочет. Если вы не сомневаетесь, возможно, вы обманываете самого себя.

Совет 5-й. Ошибка — это на самом деле не ошибка, а счастливая возможность улучшить работу компании.

Новые возможности появляются на каждом шагу. Их порождают хаос рынка, ваша собственная неуверенность. Даже путаница и неразбериха порой открывают новые возможности. Ошибочным считают обычно то решение, в результате которого что-то ожидаемое так и не происходит. Непредсказуемое — это провал между ожидаемым и реальным, но это же и зацепка при восхождении на гору реальности, ибо

Борис Фишман
Экономическое образование школьников.
Предприниматель и его команда

только то, что идёт не так, «как надо», позволяет оценить, что же всё-таки происходит с вашим **делом**. Ошибки в вашем **деле** — ваши собственные или чьи-то ещё — открывают самый короткий путь к продуктам высокого качества, снижению издержек производства, новым идеям, лучшему обслуживанию.

Успешная деятельность многих зарубежных предпринимателей тесно связана с наличием таланта и способностей к анализу значительных объёмов информации. Но предприниматель не действует в одиночку, он — в команде. Все члены предпринимательской команды реально нуждаются друг в друге. Ведь когда у одного из них слишком много работы, он пытается разделить её с другими членами своей команды, одновременно деля и ответственность, и информацию. В настоящей команде каждый благодарен за любую поддержку и не воспринимает помощь как угрозу себе. При этом реализация принципа открытого доступа к информации для всех членов команды позволяет наладить в ней режим постоянного обучения и совершенствования сотрудников.

Точка зрения: «Обучение бизнесу ничем не отличается от обучения игре на фортепиано или катанию на водных лыжах. Если вы начинаете **дело**, то нечего с первых же дней брать дурной тон — легче лёгкого усесться за большой письменный стол и постараться произвести на клиентов сильное впечатление — будто вы супербосс и от вашего слова зависит всё, что ни случится» (Пол Хокен).

Если доступ сотрудников к информации затруднён, если они получают её не полностью и с запозданием, то на предприятии не будет формироваться настоящая команда. В этом случае из-за блокировки час-

ти информации люди чувствуют себя униженными, теряется их готовность к интенсивному труду, растёт взаимная подозрительность. Разрывается информационная основа совместной деятельности.

Эффективная работа предпринимательской команды в решающей мере зависит от способности предпринимателя к мотивации, к стимулированию такой деятельности членов своей команды, которая необходима для воплощения стратегических планов предприятия в жизнь. Но мотив — это собственное внутреннее побуждение (импульс или намерение), заставляющее человека делать что-либо, поступать определённым образом. Как же извне повлиять на внутренние побуждения каждого члена своей команды? Как мотивировать эффективную групповую деятельность команды? Исследования психологов и экономистов показали, что основная роль в решении первого из указанных вопросов принадлежит мотивирующей организации труда и мотивирующему формированию стиля отношений.

Приведём сформулированные учёными 15 критериев создания индивидуальных мотивирующих условий на предприятии.

Критерий 1 — осмысленность деятельности. Любые действия на предприятии должны быть осмысленными. В первую очередь, это относится к деятельности того, кто задаёт и требует действия от других.

Критерий 2 — обеспечение личной причастности. Большинство людей испытывает радость от работы, отвечая за неё, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми. Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.

Критерий 3 — возможность трудиться с полной отдачей. Каждый на своём рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и свою значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых он компетентен, решения принимались без его участия.

Критерий 4 — персонализация результата). Каждый человек стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать. Это «что-то», по возможности, должно получить имя своего создателя (человека или группы).

Критерий 5-й — возможность улучшать свою работу. Практически каждый человек имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить работу, её организацию. Он стремится реализовать подобные цели и не хочет бояться санкций за эту инициативу. Он рассчитывает, что такие действия будут встречены заинтересованно.

Критерий 6-й — обеспечение ощущения причастности. Каждому человеку нравится ощущать свою значимость, знать, что его личный труд важен для успеха общего дела.

Критерий 7-й — участие в целеполагании. Каждый человек стремится к успеху, к реализации поставленной цели. При этом в достижение цели, которую он перед собой ставил или в формулировании которой принимал неформальное участие, человек охотно вкладывает больше личной энергии.

Критерий 8-й — признание и поощрение. Успех без соответствующего признания неизбежно ведёт людей к разочарованию. Поэтому каждый хорошо работающий человек вправе рассчитывать на признание и поощрение — и моральное, и материальное.

Критерий 9-й — обеспечение необходимой информации. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудник получает информацию, он судит о своей реальной значимости на предприятии. Каждый хорошо работающий человек вправе полностью и своевременно получать необходимую для него информацию.

Критерий 10-й — участие в принятии решений по работе и рабочему месту. Любой сотрудник терпеть не может, чтобы решения об изменениях в его работе и рабочем месте, даже если эти решения позитивны, принимались без его ведома, без учёта его знаний и опыта.

Критерий 11-й — необходимость объективной оценки качества труда. Каждому требуется информация о качестве своего труда (желательно, оперативная). При этом каждый человек должен с самого начала знать масштаб, которым измеряют его личный трудовой вклад в общее дело.

Критерий 12-й — необходимость самоконтроля. Контроль со стороны всегда неприятен (даже если его осуществляет любимый начальник). Работа выигрывает в максимальной степени от самоконтроля, когда видимые результаты действий членов команды повышают их интерес, бросают вызов, будят азарт.

Критерий 13-й — предоставление возможностей дальнейшего развития. Большинство людей стремится в процессе своего труда приобрести новые знания.

Поэтому повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются охотнее, чем заниженные.

Критерий 14-й — предоставление возможностей самореализации. Старания и полученные результаты не должны приводить

только к тому, что сотрудников ещё больше нагружают. Так глушится и убивается всякая инициатива.

Заинтересованность людей в работе возникает из возможностей самореализации, которые предоставляются всем хорошо работающим.

Критерий 15-й — предоставление возможностей самовыражения. В определённом смысле работа должна позволять каждому быть самому себе шефом. У каждого должно быть возможно большее пространство для инициативы в области организации труда для своей личной ответственности.

Каждая команда работает не только как совокупность отдельных людей, но и как единое целое, как группа. Предприниматель должен учитывать, что на те или иные обстоятельства группа может реагировать совсем иначе, чем отдельные её члены. Поэтому индивидуальная мотивация не может быть перенесена механически на мотивацию группы.

Если проранжировать групповые мотивы по степени их интенсивности, то можно получить следующие «ступени» мотивов:

1. Стремление к цели (в том числе, к труднодостижимой), которое разделяется всеми членами группы; дух первопроходцев; стремление к свободе, к улучшениям, к радости общего труда, к успеху.
2. Стремление утвердиться в конкуренции с другими; гордость за коллектив; принадлежность к престижным группам; бойцовский дух.
3. Солидарность; стремление к безопасности; пассивность при сильном лидере; соглашательство; образование групп из страха.
4. Стремление к совместным действиям на эмоциональной основе (хобби, любовь, ненависть, поклонение идолам и т.п.).

5. Случай; давление обстоятельств; неосознанные мотивы объединения. Это самые слабые групповые мотивы.

При формировании своей команды предприниматель должен учитывать, что сначала для каждого члена группы решающую роль играют личные мотивы (каждый ищет свою выгоду). Если деятельность в команде оправдывает ожидания её членов, то объединяющие силы возрастают. Если результаты деятельности в команде её член может достичь и в одиночку, то это, естественно, ослабляет его чувство принадлежности к группе (он может оставаться в команде из чувства благодарности, но это недостаточная мотивация). Если же личные потребности после вступления в команду останутся неудовлетворёнными, то первоначальная позитивная мотивация может обернуться антипатией и ненавистью.

Практическая деятельность предпринимательской команды проявляет действующие групповые силы. Если команда встречает сильного соперника, наталкивается на вызов и борьбу, попадает в неблагоприятные обстоятельства, то при сильных мотивах она растёт. Если же команда слабо мотивирована, то появляются симптомы усталости, разложения — она распадается. Предприниматель должен позаботиться об эффективности групповых сил сцепления своей команды.

Если предприниматель хочет укрепить позитивную групповую мораль своей команды и сementировать её, он должен обеспечить реализацию следующих правил:

- Сплочённая команда должна испытать общий успех.
- Общий успех должен повторяться.
- Необходимо укреплять доверие членов команды друг к другу и, прежде всего, к её лидеру.

- Следует культивировать чувство принадлежности к команде, активно привлекать всех к общим мероприятиям.
- Принадлежность к команде должна доставлять радость и отвечать стремлению к престижу.
- Команда должна испытывать веру в реальность достижения стоящих перед ней целей.

Реализация предпринимателем своих решений не может быть осуществлена без достижений компромиссных вариантов тех или иных нововведений. Поэтому к важнейшим качествам предпринимателя можно отнести и его коммуникабельность, способность к компромиссам и достижению своей цели мягкими средствами. Эта сторона деятельности предпринимателя определяется не только его личными качествами, но и качествами тех людей, с которыми ему приходится работать.

Точка зрения

«Лучший способ сохранить хороших сотрудников — создать на предприятии атмосферу творчества и ответственности. Пусть люди занимаются самыми разнообразными операциями. Пусть они отвечают за самые разные участки работы. Ответственность — это причастность к жизни фирмы, а осознание причастности к созданию **дела** важно неимоверно: людям не так-то просто с лёгким сердцем уйти из фирмы, коль скоро они осознали, что в вашей компании они могут развиваться как личности» (Пол Хокен).

В любом коллективе (и предпринимательская команда не исключение) время от времени возникают конфликты. Они представляют собой столкновение противоречивых или несовместимых сил, стимулов, мотивов. Источник кон-

фликтов между людьми — в самих людях, в их разнообразии и разнообразии их точек зрения, потребностей, привычек, приоритетов, целей.

Почти любой объект людских притязаний (будь то другой человек, неодушевлённый предмет, видное положение, престиж, благосостояние и др.) становится своего рода «вершиной треугольника», поводом для соперничества нескольких или многих людей. Соперничество же, как правило, проявляется в форме конфликта, который легко и незаметно может перерасти во вражду.

Как предприниматель должен относиться к конфликтам? Сегодня в отечественной практике, к сожалению, преобладают две позиции: первая — подавлять все конфликты без разбора; вторая — вообще не вмешиваться в конфликты. Обе позиции не конструктивны. Ведь следование первой из них означает, что в ряде случаев предприниматель избавляется и от конфликтов полезных, нужных для своего предприятия. Вторая же позиция приводит к тому, что на предприятии развиваются все конфликты, в том числе те, которые наносят вред и делу, и людям.

Конструктивный подход к конфликтам в команде означает, что предприниматель реализует избирательный, дифференцированный подход, подавляя вредные конфликты и давая развиваться полезным конфликтам. Иными словами, предприниматель должен оптимально управлять конфликтами в своей команде.

Полезность конфликтов требует некоторых пояснений. Вспомним, что источник всякого конфликта — это противоречие, столкновение противоположных сил, тенденций, интересов. Следовательно, конфликт является необходимым моментом всякого развития (личности, коллектива, общества),

и в этом кроется необходимость и полезность части конфликтов. Предприниматель должен научиться оценивать каждый конкретный конфликт, определяя, какова же его роль в развитии участвующих в нём сторон.

Подробно развитие конфликтов рассматривается и обсуждается в игре «Конфликт в нашей команде».

Игровая ситуация «Конфликт в нашей команде»

Цель и задачи игровой ситуации: практическое задание «Конфликт в нашей команде» обеспечивает ученикам возможность на основе сравнения различных вариантов развития конфликтных ситуаций на предприятии самостоятельно определить, какое поведение при конфликтах оптимально.

Задачи игровой ситуации:

- освоить принципы поведения при конфликтных ситуациях на предприятии;
- рассмотреть различные варианты возможного развития конфликтных ситуаций на предприятии;
- сравнить различные варианты возможного развития конфликтных ситуаций на предприятии и оптимизировать своё поведение.

Исходная постановка игровой ситуации: все ученики делятся на 4 группы. В каждой из этих групп учащиеся распределяются на подгруппы в соответствие со следующими ролями:

- руководство предприятия;
- первая конфликтующая сторона;
- вторая конфликтующая сторона;
- конфликтная комиссия.

Каждая подгруппа получает карточку с возможными вариантами своих действий и бланк записи развития конфликта.

Форма
Варианты действий первой конфликтующей стороны.
<p>1. Исходная информация</p> <p>Вы представляете сектор разработки электровеников КБ бытовой техники. Заведующий вашего сектора, будучи в командировке, познакомился с представителем округа, который заказал вашему КБ разработку новейших электрочайников. Как только стало известно о привезённом заказе, на его выполнение начал претендовать сектор разработки электрочайников.</p>
<p>2. Ваши возможные действия.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Всеми средствами будете отстаивать право своего сектора на выполнение заказа, ведь его «принёс» в КБ ваш заведующий. • Будете отстаивать право своего сектора на выполнение этого заказа, но согласитесь временно «загрузить» работой и одного-двух специалистов другого отдела. • Попытайтесь найти компромисс с коллегами из соседнего отдела, ведь у них большой опыт разработки электрочайников. • Уступите заказ коллегам и, конечно, несмотря на ваше благородство, потеряете в зарплатке.

Форма
<p>Варианты действий второй конфликтующей стороны</p> <p>1. Исходная информация</p> <p>Вы представляете сектор разработки электрочайников КБ бытовой техники. В ваш КБ поступил заказ округа на разработку новейших электрочайников. Как специализированный сектор, вы уверены в своём праве выполнить этот заказ. Однако вам стало известно, что на выполнение этого заказа также претендует сектор разработки электровеников — инициатор этого заказа.</p>
<p>2. Ваши возможные действия (Такие же, как действия первой конфликтующей стороны)</p>

Форма
<p>Варианты действий руководства предприятия</p> <p>1. Исходная информация</p> <p>В ваш КБ по инициативе сектора разработки электровеников поступил заказ округа на разработку новейших электрочайников. На выполнение этого заказа претендует также специализированный сектор разработки электрочайников. Спор за право выполнения заказа — это спор за заработок для всех участников разработки. Решение о том, кто будет выполнять заказ, предстоит принять именно вам.</p>
<p>2. Ваши возможные действия</p> <ul style="list-style-type: none"> • Быстро принимаете решение в пользу того сектора, чьи аргументы покажутся более убедительными, своё решение не меняете. • Устраняетесь от принятия решения — пусть участники спора сами разбираются. • Пытаетесь содействовать нахождению компромисса между обоими секторами. • Принимаете решение в пользу одного сектора, затем меняете решение на противоположное — и так несколько раз.

Форма
<p>Варианты действий конфликтной комиссии</p>
<p>Исходная информация</p> <p>Такая же, как у руководства предприятия</p>
<p>Возможные действия конфликтной комиссии.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подводит итоги, оценивая действия конфликтующих сторон, а также руководства предприятия, определяет, исчерпан ли конфликт по существу. • Вырабатывает взвешенные советы конфликтующим сторонам и руководству предприятия, содействующие прекращению конфликта • Пассивно воспринимает информацию о действиях конфликтующих сторон и руководства предприятия. • Вырабатывает советы конфликтующим сторонам и руководству предприятия, препятствующие прекращению конфликта.

Борис Фишман
 Экономическое образование школьников.
 Предприниматель и его команда

Форма	
Бланк записи развития конфликта	
Очередные действия участников	
Участники	Действия участников
Первая конфликтующая сторона	
Вторая конфликтующая сторона	
Руководство предприятия	
Заключение конфликтной комиссии	

Можно самостоятельно придумать иной сюжет конфликта. Например, конфликтующие стороны — два малых предприятия. Конфликт между ними возникает из-за кредита, который банк может предоставить только одному предприятию. В этом сюжете решение принимает руководство банка. Роль конфликтной комиссии исполняет кредитный отдел банка.

В возникновении любого конфликта можно выделить две составляющие — объективную и субъективную. Объективное начало в возникновении конфликта связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются его участники. Неопределённость поставленных задач, нечёткое распределение функций и ответственности, плохие условия труда и быта — вот примеры проблем, способных объективно стать почвой, на которой легко возникают напряжённые ситуации. Такие ситуации грозят перерасти в конфликт независимо от настроения работников, их характеров, сложившихся в коллективе отношений.

Субъективные причины конфликтов имеют социально-психологическую и личностную основу. Многие кажущиеся «деловыми» конфликты — на самом деле конфликты, замешанные на чувствах и взаимоотношениях. При этом часто проблема начинается тогда, когда

чьи-либо стремления, желания, интересы наталкиваются на преграду, что вызывает бурный протест. Принятое решение кажется ошибочным, поведение начальника неприемлемым, оценка качества труда неправильной и т.д.

Элементами любого конфликта становятся его участники и объект конфликта (то, по поводу чего он возникает). Совокупность этих элементов формирует конфликтную ситуацию. Однако конфликтная ситуация ещё не означает самого конфликта. Чтобы он развернулся в динамике, нужно ещё одно условие — конкретные действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей. Эти действия называют инцидентом. Таким образом, *конфликт = конфликтная ситуация + инцидент*.

В любом конфликте чрезвычайно важно, чтобы участвующие в нём стороны поняли и приняли индивидуальные различия в человеческих характерах и научились уважать тех, кто не похож на них самих.

Лучше горькая правда, чем сладкая ложь

Инструкция

Говорят, правда бывает горькой. Но ведь от этого она не перестаёт быть правдой. Как вы реагируете, когда

вам говорят её? Ведь иногда так трудно примириться с прямой собеседника, особенно когда ещё кто-то слышит его.

Хотите узнать своё отношение к правде? В этом вам поможет тест, разработанный немецкими психологами. Итак, будьте откровенны и неторопливы. Выберите вариант ответа, наиболее точно отражающий вашу точку зрения на конкретную ситуацию.

1. Моложавая дама пятый раз отмечает своё «двадцатилетие». При этом вы считаете, что...

- а) стремление женщины казаться моложе понятно;
- б) не имеет смысла замедлять бег времени;
- в) в принципе такой обман окружающих неприемлем.

2. В экзотической стране вы попали на базар. Вокруг диковинные товары. А вы...

- а) не настолько любопытны, чтобы интересоваться ими;
- б) постараетесь разузнать, что за товары;
- в) купите сувениры и всё, на что хватит денег.

3. Дети затеяли шумные игры на старом кладбище. Увидев это, вы подумаете:

- а) «Куда смотрят родители? Они не должны позволять детям играть в подобных местах»;
- б) «Детям надо объяснить, что так поступать нельзя. Они этого просто не понимают»;
- в) «А почему бы и нет? Пусть играют».

4. В компании говорят о каком-то искусном прорицателе. Вам предлагают посетить его и выслушать. А вы...

- а) не желаете, чтобы кто-то наставлял вас;
- б) не прочь послушать, но останетесь при своём мнении;
- в) конечно же, хотите как можно больше узнать о своей судьбе.

5. Если бы вы попытались символически изобразить счастье, то выбрали бы для него цвет...

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

6. Представилась возможность узнать, сколько лет жизни вам осталось. Как бы вы отнеслись к такой информации? Считаете, что ...

- а) не следует этого знать, так как можно утратить радость жизни;
- б) бывают минуты, когда хотелось бы знать об этом;
- в) были бы рады узнать этот срок.

Обработка результатов тестирования

Теперь подсчитайте, сколько раз вы выбрали для оценки ситуации варианты «а», «б» или «в».

Интерпретация результатов тестирования

Преобладание вариантов ответа «а» говорит о том, что в своей жизни вы руководствуетесь принципом «моя хата с краю». Порой же напоминаете страуса, который в минуты опасности зарывает голову в песок. Стоит задуматься — вы можете потерять реальное ощущение происходящих событий.

Если среди ответов преобладает вариант «б», вы вполне нормально воспринимаете правдивые известия, даже когда они неприятны. Умеете стойко преодолевать житейские трудности. Руководствуетесь принципом: «Возможности познания бесконечны», считаете, что лишних знаний не бывает.

Если больше всего ответов «в», это свидетельствует о вашей требовательности, прежде всего к окружающим, а затем и к себе. «Голая правда»

часто становится для вас основным принципом общения: высказываете её окружающим, не задумываясь о последствиях, и настаиваете, чтобы они отвечали вам тем же. Мнения и факты, «подслащённые» деликатностью или осторожностью, вызывают у вас протест. Знания считаете большой силой, невежество вызывает презрение. Эти качества характера делают вашу жизнь нелёгкой. Окружающие тяготятся общением с вами.

Контрольные вопросы

1. Цементирует ли свою команду предприниматель, который действует в любых конфликтных ситуациях по принципу: «худой мир лучше доброй ссоры»?
2. Д.Карнеги утверждал: «Никакая другая способность, которой обладает человек, не даст ему возможности с такой быстротой сделать карьеру и добиться признания, как способность хорошо говорить». Насколько, по вашему мнению, справедливо это высказывание по отношению к предпринимателям?
3. Согласны ли вы с тем, что именно осуществление высокоэффективной работы не единиц, а коллектива является ключевым отличием конкурентоспособного процветающего предприятия?
4. Почему в развитых странах так много людей хочет начать своё дело

и ежегодно основывает новые предприятия?

5. Можно ли поручить отделу кадров всю работу по подбору персонала на предприятии?

6. Что полезнее для предприятия: высокий профессионализм и чёткая специализация сотрудников или их универсальность и совмещение профессий?

7. Кто, по вашему мнению, прав:

➤ молодой человек, ищущий взаимы 10 тыс. долларов «для раскрутки» неважно какого, но своего дела (этот молодой человек искренне считает, что сначала он должен получить в своё распоряжение деньги, а как их эффективно применить, он легко потом сообразит);

➤ П.Хокен, утверждающий: «Когда вы строите своё дело, деньги вообще ничего не создают, они не порождают ни идей, ни инициативы. Деньги появляются там, где идеи и инициативы уже есть».

8. Предприниматель объявил о том, что через месяц он окончательно решит, кто из двух сотрудников фирмы (Смит или Картер) будет повышен в должности. Оба сотрудника хотят этого повышения.

Всегда ли между Смитом и Картером возникнет конфликт? Что бы вы сделали на месте предпринимателя, чтобы не дать развиваться этому конфликту?