

Психологические проблемы управленческой деятельности современного руководителя

Михайлов Геннадий Степанович — действительный член Международной педагогической академии, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, кандидат психологических наук

Психологические условия принятия управленческих решений

Функция «принятия решений» задана социальным статусом руководителя.

Поведение в процессе принятия решения связано с его психической организацией и жизненным опытом. Оно опосредовано социальными установками, нормами и традициями, господствующими в социуме отношениями, что в значительной степени определяет содержание и стиль принимаемых решений. Стиль принятия решений и их социальное содержание оказывают определяющее влияние на формирование норм и традиций, ожиданий, социальных установок и межличностных отношений в социальных группах. По характеру принимаемых решений, по умению разрешать проблемные ситуации можно строить прогнозы относительно способности человека работать с людьми, выполнять функции руководства, а также оценивать, как осуществляются те или иные действия в реализации решения.

Исследование процесса принятия решения состоит в изучении выбора испытуемым одной из нескольких альтернатив развития, а задача психолога сводится к нахождению связей между независимыми переменными (вид проблем или свойства личности, принимающей решения) и зависимыми переменными (поведение человека в проблемной ситуации). Критерии оценки и выбора альтернатив поведения тесно связаны с ценностными ориентациями, социальными установками, отношениями и ролевыми ожиданиями субъекта.

Существует несколько подходов к определению этапов выработки управленческого решения. Чаще всего к ним относят следующие:

- диагностика проблемы;
- формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
- выявление альтернатив;
- окончательный выбор*.

* Никифоров Г.С., Сливкин Ю.Н. Психология менеджмента // Вестник ЛГУ. Сер. 6. 1991. Вып. 2.

Однако можно встретить и другой принцип выделения этапов:

- оценка проблемы;
- обзор альтернатив;
- взвешивание или оценка альтернатив;
- сообщение о выбранном действии;
- рассмотрение обстоятельств.

Мы будем пользоваться более развёрнутой схемой, которая позволяет выделить большее количество психологических предпосылок снижения эффективности управленческого решения. К их числу относятся следующие этапы:

- постановка проблемы;
 - селекция проблемы или этап делегирования полномочий по выработке решений;
 - построение информационной модели проблемной ситуации;
 - построение концептуальной модели проблемной ситуации;
 - выявление и оценка альтернатив;
 - принятие решения*.
-

* Коссов Б.Б. Профессиональная психодиагностика и меры исследования личности руководителя // Психологический журнал, 1981. Т. 2. № 2.3 Курицын А.Н. Управление в Японии. Организация и методы. М., 1981.

Рассмотрим типичные сложности и ошибки в процессе выработки управленческого решения и психологические предпосылки.

Начнём с *этапа постановки проблемы*. Особенно сложно этот процесс осуществляется в японской практике управления. Процедура «увязки корней» позволяет значительно снизить вероятность неадекватной формулировки проблемы, а также привлечь к участию в выработке решения значительное число сотрудников*.

* Курицын А.Н. Управление в Японии. Организация и методы. М., 1981.

Однако «сбои» на этом этапе встречаются достаточно часто. Типичными ошибками являются:

1. Неправильно опознанная проблема, несистемное, фрагментарное отражение проблемной ситуации.

Психологическими предпосылками этого могут явиться как низкий уровень интеллекта, недостаточный опыт, склонность к стереотипизации собственной деятельности, так и неадекватная управленческая концепция субъекта принятия решения.

2. Несвоевременность постановки проблемы.

Запаздывающие решения возникают при делегировании ответственности за выявление проблемы на более высокий уровень управления. Достаточно часто встречаются и опережающие решения, типичными причинами которых чаще всего являются высокий уровень личностной тревожности, малый опыт, отсутствие адекватных представлений о динамике развития ситуации.

3. Навязывание решения, в основе которого могут лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Очень часто они являются следствием погрешности управленческой концепции субъекта деятельности, заключающейся в отсутствии адекватных критериев для определения степени актуальности возникающих в жизни подразделения противоречий.

Сущность следующего этапа — *этапа селекции проблем* — состоит в определении субъекта выработки требуемого решения. Известно, что наиболее эффективной оказывается деятельность тех руководителей, которые адекватно делегируют полномочия по выработке решений своим подчинённым.

Особенности делегирования полномочий по принятию решений являются прямыми показателями степени децентрализации в организации. Вместе с тем те же критерии могут быть использованы для оценки особенностей процесса делегирования у конкретного руководителя. К ним могут быть отнесены такие показатели, как:

- число решений, принимаемых на более низких уровнях управления или подчинёнными исполнителями;
- степень важности делегированных решений;
- число функций, затрагиваемых решениями, делегированными на более низкий уровень управления или непосредственно подчинённым;
- степень контроля, осуществляемого за делегированными решениями.

Максимальная степень делегирования предполагает отсутствие контроля. Контроль оказывается несколько более жёстким при необходимости информирования высшего руководства о принятом решении.

Существуют ли какие-либо объективные ограничения на объём и полноту делегирования полномочий или и то, и другое определяется стилем деятельности конкретного руководителя? Объём делегирования полномочий ограничивается нормативной основой деятельности, а также особенностями координации деятельности конкретного специалиста с другими*.

* March G., Simon H.A. Organizations. N.Y., 1958.

Полнота делегирования наряду с субъективными факторами и ограничениями, связан-

ными с нормативными основами деятельности, определяется и характером реализуемых исполнителем решений. Решения могут различаться по степени жёсткости предписаний в отношении деятельности лиц, на которых решение ориентировано. По этому признаку выделяют три категории решений:

- 1) контурные, обозначающие лишь общие контуры предстоящих действий;
- 2) структурирующие, определяющие относительно строгие рамки деятельности исполнителей;
- 3) решения-алгоритмы. Понятно, что объём и характер согласования деятельности исполнителя, реализующего различные по степени жёсткости решения, различны. То же касается и решений по ликвидации встретившихся при исполнении предписаний противоречий.

В практике можно наблюдать достаточно широкий спектр отклонений в процессе делегирования полномочий по выработке решения. К их числу относятся неадекватное (по объёму и полноте) делегирование полномочий, передача полномочий на неадекватный уровень компетенции или неподходящему исполнителю.

Спектр психологических предпосылок, лежащих в основе перечисленных вариантов снижения эффективности решений, достаточно широк. К их числу относятся: особенности стиля деятельности (авторитарный стиль управления), недоверие к профессиональным и моральным качествам исполнителя, недостаточное знание персонала, личностная тревожность.

Делегирование полномочий по их выполнению определяется тем, к какой категории относятся соответствующие задачи:

- дела срочные-важные считаются приоритетной категорией и их делегирование не допускается;
- срочные и менее важные дела — должны делегироваться;
- важные и менее срочные дела — могут быть осуществлены позднее;
- менее важные и менее срочные дела — должны делегироваться*.

* Капиталистическое управление: уроки 80-х. М., 1991.

Таким образом, параметры делегирования полномочий достаточно чётко выделяются и операционализируются, что позволяет в конкретных случаях характеристики деятельности руководителей получить чёткое описание стиля реализации этого этапа процесса принятия решения.

Следующий этап посвящён созданию *информационной модели проблемной ситуации*. Важно, что на этом этапе руководитель не только сам получает информацию, но и пользуется информацией, собранной другими. Естественно, эффективность работы руководителя с информацией, чувствительность к её качеству связаны с интеллектуальным потенциалом, развитием интуиции и прогностических навыков, навыками рефлексии.

Далее следует этап *построения концептуальной модели проблемной ситуации*. На этапе построения концептуальной модели проблемной ситуации происходит осознание сущности противоречия.

Для того чтобы в полной мере представить себе особенность этого этапа, обратимся к определению проблемной ситуации. Так, Р. Акофф и Ф. Эмери рассматривают её как состояние, которым не удовлетворён целеустремлённый индивидуум и в котором он испытывает сомнения относительно того, какой из доступных способов действия изменит сложившуюся ситуацию. Выходом из данного положения, по мнению этих авторов, может быть как устранение проблемы путём изменения устремлений индивидуума, так и выбор из множества доступных действий того, которое в соответствии с имеющимися у субъекта, оказавшегося в проблемной ситуации, критериями в большей степени принесёт ему состояние удовлетворённости*. Таким образом, в конкретном случае, имея идентичную информацию, различные субъекты по-разному могут увидеть сущность проблемы: кто-то — в необходимости изменения собственной позиции, кто-то — иным образом. Допустимо и сочетание двух подходов.

* Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Современная социальная психология на Западе (теоретические направления). М., 1997.

Психологические причины, снижающие эффективность этого этапа, обусловлены когнитивным стилем специалиста, разрабатывающего решение, уровнем его интеллекта, наличием или отсутствием склонности к стереотипизации деятельности, особенностями управленческой концепции.

На следующем этапе изыскиваются *способы разрешения противоречия, осуществляется их критическая оценка в соответствии с ранее определёнными критериями*. Возможные способы разрешения противоречия иерархизируются по степени их оптимальности.

Проблемы этого этапа обусловлены, как правило, либо неоптимальным стилем деятельности, либо, наоборот, импульсивностью, недостаточной критической проработкой альтернатив решения*. Не меньшее значение имеет и степень адекватности критериев, в соответствии с которыми осуществляется оценка выявленных альтернатив**.

* Файоль А. Учение об управлении / В кн.: Научная организация труда и управления. М., 1965.

** Ломов Б.ф., Китов А.И., Рубахин В.Ф., Филиппов А.В. Актуальные проблемы психологии управления. М., 1977.

На *этапе принятия решения* фиксируется акт выбора той или иной альтернативы как конкретного варианта разрешения проблемной ситуации. Даже если предыдущие этапы выработки решения осуществлялись идеально, выбор не всегда будет за лучшей из имеющихся альтернатив. Причинами этого могут стать специфическая реакция на риск, предпочтение варианта решения, ориентированного на приоритетность узкогрупповых или даже эгоистических мотивов перед интересами более широкой социальной общности. Именно об этом писали Г. Саймон и Дж. Марч, используя понятия «дивергенция целей» и «дивергенция критериев».

Иногда неоптимальный выбор способа разрешения противоречия является следствием стиля конфликтного поведения субъекта, принимающего решение.

Для оптимизации процесса принятия решения используются коллективные формы работы. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, то есть отражение и осознание того, что происходит в процессе совместной деятельности. Рефлексируются роли партнёров, их отношения, промежуточные результаты в соотношении с поставленной задачей, условия самой задачи. За счёт рефлексии удаётся повысить эффективность реализации всех этапов выработки решения, компенсировать проявления неоптимального стиля отдельных участников, сгладить влияние их индивидуально-психологических особенностей⁹. Поэтому очень интересной характеристикой руководителей являются навыки совместной деятельности в процессе принятия решения, умение использовать групповой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации. Необходимость перехода от единоначалия в принятии решений к партисипативным методам диктуется возрастанием социальной роли человека, его гражданской зрелости; усложнением технико-экономических условий принятия решений, что требует всесторонней проработки каждой идеи; всё большей популярностью и целесообразностью делегирования прав и ответственности, связанных с принятием решений, необходимостью обогащения содержания труда работников, всё большим осознанием ими своей причастности к результатам деятельности организации.

Преимущество группового принятия решения заключается:

- в лучшем понимании существа проблем и путей их решения;
- в более быстром воплощении принятых решений в практическую деятельность (сами приняли — самим выполнять);
- в эффективном взаимодействии в установлении атмосферы сотрудничества;
- в росте самосознания, самоутверждения членов коллектива;
- в возможности оптимально совместить цели индивидуума, группы и организации в целом.

Для реализации партисипативного управления необходимо наличие определённых условий. Главные из них:

1) наличие ситуаций, которые для решения требуют вовлечения многих или всех работников (важно найти способ побудить их внести свой вклад в решение проблемы);

2) готовность работников всех уровней к решению проблем (там, где бытует философия «начальству виднее», партисипативный стиль — не лучший метод решения проблем, так как групповая деятельность для большинства не представляется естественной);

3) соответствующие организационные структуры (партисипативное управление требует перехода к эластичным, динамичным структурам. Основной структурной единицей при партисипативном управлении являются группы, бригады. Они получили разные названия: «кружки качества», «бригада результативности» и т.д.);

4) методы управления межгрупповыми процессами принятия решений (есть вещи, которых следует избегать во имя эффективного вовлечения работников в управление: защита чести мундира, политические соображения, дух групповщины, синдром отчуждения всего, что «придумано не здесь», и т.п.).

Ориентация на использование преимущественно партисипативных методов выработки решений не отрицает решений, принимаемых руководителем индивидуально*. Применение партисипативного стиля неприемлемо в ситуациях, когда:

- один человек обладает значительно большими знаниями о предмете, чем все другие;
- те, кого эти решения затрагивают, признают и принимают это превосходство;
- решение «самоочевидно»;
- решение является частью должностных прерогатив работника, и не ясно, согласится ли он с другими методами решения проблем;
- время, отведённое на принятие решения, ограничено;
- большинство людей работают охотнее и продуктивнее в одиночку.

* Психология управления: Курс лекций. Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФА-М, 1997.

Обсуждая проблемы принятия решения в трудовой деятельности и обобщив результаты экспериментального и прикладного изучения этих процессов, психолог А.В. Карпов* доказал структурно-уровневый принцип их организации. По его мнению, основной проблемой психологической теории принятия решения является вопрос о правомерности, обоснованности переноса лабораторно полученных закономерностей на условия реального поведения и деятельности субъекта.

* Карпов А.В. Психология принятия решения в профессиональной деятельности. М., 1991.

Как известно, хронологически психологическая теория явилась своеобразной реакцией на абстрактно-формализованный характер ряда психологических концепций в рамках психологии управления, не учитывающих реальную сложность процессов выбора из-за игнорирования роли факторов субъективного плана. Исходным и основным феноменом психологической теории принятия решений становится явление «деформации рационального выбора» под влиянием субъективных факторов. Однако выбор в целом, во всей полноте его проявлений должен быть понят прежде всего как один из атрибутов исходного субъекта, то есть как порождаемый, а не только реализуемый им процесс, как продукт его активности. Она проявляется перманентно, хотя и своеобразно на различных этапах процессуального развёртывания принятия решений.

Исследования показывают, что «полный цикл решения» образован достаточно инвариантной последовательностью специфических этапов, на каждом из которых активность субъекта предстаёт в разных проявлениях.

Во-первых, поскольку субъект живёт и действует в реальном, естественном мире, а не в среде, образованной дискретными и уже сформированными ситуациями неопределённости, он сам должен распознавать, вычленять эти ситуации из общего «потока» своей активности.

Во-вторых, распознанная ситуация принятия решений репрезентируется далее субъектом

не по типу «фотографичности», а в форме специфического образования — «субъективного представления о задаче принятия решений».

В-третьих, ни один компонент ситуации выбора реально не задаётся в готовом виде (как это преимущественно предполагается в аксиоматике теории принятия решений).

В-четвёртых, реализация принятого решения по определению также предполагает сложную и развернутую активность субъекта. Здесь доминирующую роль начинает играть такой важный атрибут процессов принятия решений, как феномен ответственности. В частности, эксперименты показали, что с усилением меры ответственности возрастает число субъективных структур, вовлекаемых в решения, и повышается мера их когерентности.

В-пятых, необходимым проявлением активности субъекта, определяющим заключительные стадии процессуального развёртывания принятия решений, является феномен компенсации неудачных (и неправильных) решений. Он обуславливает обратимость большинства типов решений.

При «выходе» принятия решений на ведущий уровень регуляции деятельности осознанной регуляции и производственному контролю в них подвержена вся совокупность компонентов выбора, поскольку субъект принимает установку не столько на выбор (связанный с риском), сколько на нахождение максимально обоснованного, своего рода «квазибезрискового» решения проблемы. Это приводит к переструктурированию нормативного хода деятельности (для создания временного резерва). Кроме того, анализ этих решений показал, что компонентами выбора в них являются не локальные деятельные образования, а их целостные функциональные блоки.

Принятие решения на высшем уровне организации, соответствующем эмпирически описанной форме автономных решений, перестаёт быть органическим по сложности, становится «открытым» процессом. Это согласуется с одним из методологических императивов — открытостью высшего уровня истинной иерархии, что является объективным условием её устойчивости и развития.

Многие инновационные процессы характеризуются параметрами напряжённости и рискоёмкости — в какого бы рода видах управленческой деятельности они ни проявлялись. Регуляция профессиональной деятельности и психологическая самоориентация управленца в условиях осуществления инновационного цикла предполагает его структурирование, а также определение места руководителя-инноватора.

Это не парадокс, а констатация того факта, что в психологическом аспекте руководитель берёт на себя роль (и поочередно, и вместе) инвентора (индивидуума с завышенным потенциалом креативности), предпринимателя (лица, принимающего решения и комбинирующего ресурсы для его успешного осуществления), владельца венчурного капитала (по определению, человека с ригидными чертами психики, склонного сохранять и преумножать, а поэтому дающего взвешенную оценку возможностям осуществления инновации), продавца и покупателя лицензий (индивидуума, склонного к поиску состояния устойчивости в некоем юридическом и социальном поле, отсюда превалирование такого качества, как надёжность), наконец, специалиста по маркетингу (индивидуума с высоким уровнем лабильности психических качеств и ориентированностью на значимого другого).

Руководителю необходимо вживаться в образ каждого и в то же время «не терять своего лица», видеть дальше и глубже каждого.

Любые решения принимаются при возникновении проблемной ситуации. Проблемная ситуация — это противоречие между действительным, необходимым, возможным и должным. Решение должно снимать подобного рода противоречия.

Среди факторов, в первую очередь усложняющих деятельность по выработке решения в сфере управления, следует указать на неопределённость, которая может касаться как информации, на которой базируется процесс выработки решения, целей, которые в конечном итоге могут быть достигнуты, так и способов решения противоречия, критериев, в контексте которых осуществляется оценка как способов деятельности, так и определяемых целей.

Уже в 1960 году Г. Саймон писал, что администрирование в известной степени можно

уподобить актёрскому мастерству. Задача подлинного актёра состоит в том, чтобы знать и исполнять роли, какими бы разными по своему внутреннему содержанию они ни были. Успех постановки зависит от качества пьесы и от того, насколько хорошо она сыграна. Эффективность процесса администрирования также зависит от качества организации и от той эффективности, с которой её члены «играют» свои роли*.

* Simon H.A. Administrative Bapavioni. N.Y., 1960.

Психологическому подходу к налаживанию таких процедур посвящена и книга И.Л. Джаниса, который считает, что в этом вопросе вполне можно избежать творческого хаоса. Для этого существуют стратегии упрощения процедур принятия решений, в частности, ориентированные на выход из ряда ограничений, когнитивных правил по пакетированию информации и скорейшему её извлечению, эмоционального самообслуживания, тактика распределения бдительности и использования эффекта адаптивности к ситуации неопределённости*.

* Джанис И.Л. Ключевые решения. Лидерство в политических акциях и кризисном менеджменте. М., 1989.

На основе широких и длительных исследований управленцев высшего ранга и крупнейших менеджеров Джанис выделил некоторые личностные качества, значимые в процессе принятия ключевых решений. Не менее важна и фиксация им барьеров на пути принятия управленцем ключевого решения.

Результат — создание интегративных стилей решения проблем, а также их оптимальной сочетаемости (стиль с опорой на бдительность; бытовое и поверхностное реагирование; исходя из позиций осмотрительности).

Н.А. Скок подверг эмпирической проверке последовательно три гипотезы:

- выбор руководителем альтернатив поведения в проблемных ситуациях с сильным параметром напряжённости обладает внутренней последовательностью, составляет определённую линию поведения;
- такая линия руководителя определяется системой критериев принятия решений;
- существует оптимальная система критериев принятия решений*.

* Скок Н.А. Поведение руководителя в ситуациях принятия решения. Л., 1981.

Был выбран метод конкретных ситуаций, используемый при подготовке и переподготовке руководителей и специалистов различных ведомств. Он позволял моделировать реальные ситуации жизнедеятельности и поведения в них.

Конкретная методика состоит из 19 проблемных ситуаций, в основу которых положены события из реальной практики руководства. Методика позволяет проследить разновидности поведения руководителя в проблемных ситуациях со следующими параметрами напряжённости:

- нарушение субординации;
- конфликты между подчинёнными, руководителя с подчинёнными;
- с коллегой;
- напряженные периоды в работе коллектива;
- назначение заместителя;
- недисциплинированность подчинённого и руководителя;
- чрезвычайные происшествия;
- реорганизация участка работ;
- определение концепции руководства.

Варианты решения каждой ситуации представляют собой способы воздействия на подчинённых, свидетельствующие о преимущественном использовании руководителем одного из компонентов: авторитета, доверия, дистанции, дисциплинарного контроля, личного отношения к людям, труду и производству, принципа субординации, норм и традиций административного руководства, групповых норм. При этом можно обнаружить и некоторые ориентации в поведении руководителя:

- деловую и производственную направленность;
- направленность на групповые нормы и отношения;
- направленность на укрепление личного авторитета, самостоятельность, принципиальность (как умение и стремление дать оценку событию, исходя из имеющихся у руководителя общих принципов, и следовать им), инициативность и сдержанность.

Предпочтения определённого варианта поведения детерминируются наличием у руководителя привычной, проверенной и установившейся в его практике линии поведения, которая обнаруживается в последовательности решений.

Линии поведения руководителя представляют собой логически и содержательно связанный выбор руководителем альтернатив поведения в ряде проблемных ситуаций с параметрами напряжённости.

Обсуждая результаты своего эмпирического социально-психологического изучения поведения руководителя, Н. Скок выделяет в структуре его личности особое отношение, источником, регулятором и результатом которого является способность влиять на ход событий.

Иметь эту способность — значит владеть и распоряжаться инициативой, занять такое место руководителя, благодаря которому именно действия становятся причинами событий общественной жизни и определяющих моментов жизнедеятельности организации.

При этом большинство значимых решений если и не принимается руководителем непосредственно, то определяется и контролируется им.

Способность руководителя влиять на ход событий проявляется в адекватном постижении возможности влиять на ход событий и осознанном её использовании либо осознанном предоставлении инициативы другим при сохранении контролирующей и координирующей функций.

Эмпирически общая закономерность поведения руководителя, способного влиять на ход событий в жизни коллектива, может быть сведена к следующему алгоритму:

1. Если вы способны лично, независимо ни от кого определять ход событий в проблемной ситуации, то и действуйте сами.

2. Если вы видите, что ход событий зависит не от вас, а от действий других людей, но вы способны определить условия деятельности этих людей, обусловить их поведение, то именно в этом и заключается ваша способность влиять на ход событий, которую вы обязаны реализовать.

3. Вы обязаны использовать систему официальных отношений в том случае, если не видите иной возможности влиять на ход событий.

Постижение руководителем своей способности влиять на ход разрешения проблемной ситуации характеризуется многомерным её анализом, включающим прогноз и оценку последствий выбора альтернатив поведения. На практике такой анализ оказывается чрезвычайно трудным, а иногда фактически невозможным, так как руководитель принимает решения в условиях острого дефицита времени. Кроме того, все последствия выбора альтернатив развития событий в проблемных ситуациях, особенно в нештатных ситуациях с неповторяющимися параметрами напряжённости и рисковости, объективно не могут быть установлены, хотя субъективно оцениваются.

Психологическая сложность овладения процессом принятия организационных решений состоит в том, что последствия выбора альтернатив зачастую не представлены в наглядной форме (как, например, при принятии технических решений) — руководитель не успевает осознать, почему он принял это, а не иное решение. Адекватное отношение к процессу принятия организационных решений формируется, если процесс принятия решений становится для руководителя объектом внимания, а он в свою очередь «на досуге» осмысливает возможные и реальные последствия собственных решений.

При этом надо учитывать, что не существует удовлетворительной системы обучения руководителей принимать организационные решения. Каждый обучается принимать подходящий психологический инструментарий «кустарно», индивидуально вырабатывая собственные понятия и идеи, в которых фиксирует и осмысливает собственный опыт принятия

организационных решений.

Каждый из стилей неполон, оптимальное сочетание быстроты и осмотрительности, бдительности и рискованности отыскивается каждым принимающим ключевое решение самостоятельно или с помощью психологов-консультантов. Это в первую очередь несовершенство таких процедур, как извлечение (неадекватной) информации, пристрастное оценивание последствий, недостаток взвешенной планируемости. Эти барьеры отслеживаются психологически и преодолеваются в ходе деловых игр, тренингов и т.п.

Важно заметить, что «стеснённости» (недостаток информации, укороченные временные интервалы, груз прежних ошибок, ограничители личностного плана) не только мешает принять правильное решение, но и выявляет симптомы дефектности в его принятии. Это чрезмерная тщательность (или, если использовать определение из мира искусства, «тщетная предосторожность»). Особенно ею грешат, по мнению американского психолога И.Л. Джаниса, некомпетентные управленцы и политики. Некомпетентность ведёт к явной неспособности «объять необъятное», ибо главное теряется. В связи с этим преувеличивается угроза одних факторов и преуменьшается других. Это приводит к резким когнитивным диссонансам и аффективным взрывам.

Главное средство преодоления этого симптома — минимизация эмоциональных воздействий и максимизация когнитивного потенциала.

Одним из основных препятствий в принятии решения является «синдром эгоцентризма». Его составляющие — дефективность функции суперэго, отсутствие эмпатии, эксцессивный нарциссизм. Он проявляется в сверхактивной реакции на неблагоприятную информацию, которая прорывает «заграждение эгоцентризма», порождая завышенную тревожность. Она мешает осмыслению ситуации и принятию правильного решения.

Важная, хотя и побочная составляющая при этом — «чувство презрения к социальным ограничениям, которое порождает у некоторых людей завышенные оценки, вплоть до самооправдания любых действий».

Особенно опасны проявления этих качеств у психопатических личностей. Но их очень трудно выявить, ибо эти личности обычно обладают приятным социальным обликом, красиво говорят об ответственности, превозносят свою честность, выдумывают правдоподобные случаи для оправдания своих сомнительных действий для самовосхваления.

Конечно, подобные настроения и качества присущи многим людям. Но они мешают принимающим решения куда в большей степени, чем остальным. Ибо им присуща в затруднительных обстоятельствах пониженная устойчивость к стрессу, которая влечёт за собой невротизм, стратегию повторения предыдущего, а в конечном счёте — психическое расстройство.

В своей книге Джанис приводит схему, в которой демонстрирует соотношение различных ограничений в выработке управленческих решений или принятии политических стратегий* (рис. 1).

* Джанис И.Л. Ключевые решения. Лидерство в политических акциях и кризисном менеджменте. М., 1989.

Рис. 1. Соотношение ограничения в ходе преодоления дилемм процесса принятия решений



На схеме изображены два «кольца» взаимосвязей: внешнее и внутреннее. Внешнее (1–3) фактически представляет процесс принятия как бы в безличностном виде. Но блок «эгоцентрические ограничения» показывает, что личностное начало во многом корректирует и компенсирует соотношения остальных блоков. Иницируемые им связи могут повысить или понизить качество решения. Личностно окрашенные мотивы тем самым являются важными детерминаторами выработки стратегий и ключевых управленческих решений.

В практике создания оптимальной психологической атмосферы для принятия решений мы исходим из комплексного взгляда на субъекта управленческого решения как на личность с особым психологическим профилем. В связи с этим очерчивается задача не только её приспособления к объективным обстоятельствам, детерминирующим необходимость принятия решения, но и подстройки этих обстоятельств к личностным особенностям субъекта, принимающего решения. Это не означает отмены или игнорирования некоторых факторов среды, а определяет более пристальное внимание к её мало выявленным ресурсам. Важно не только выявить «избегаемые ошибки», «помочь определить, кто наиболее склонен делать такого рода ошибки», но и отыскать индивидуума, способного разрешать именно данную ситуацию, способного отыскать в «пространстве кризиса» то, чего не замечает никто другой. В этом плане и рассматривается проблема подготовки специалиста по разрешению проблемных ситуаций и даже специалиста по кризису, равно как и соответствующих команд или служб. Для этих специалистов или служб создаются системы тренингов, между ними проводятся систематизированные сравнения.

Психологу важно определить и те «не», которыми должен руководствоваться данный специалист.

Он не должен быть «увальнем, глупцом» — ему необходимо уметь минимизировать быстро меняющиеся угрозы, не поддаваться парализующему страху неожиданности, верить в свою способность разрешать ситуации неопределённости. Негативная сверхреакция здесь — чрезмерная покорность обстоятельствам.

Он не должен бояться говорить «нет». Ему надо уметь различать продуктивные и неблагоприятные факторы.

Неумение противостоять самовосхвалению — очередная опасность для управленца. Это неумение сказать «нет» себе.

Четвёртая «не» — степень открытости новому, способность к риску, «прорыву кокона». Это поисковая тревожность, чутьё на новую информацию с элементами опасности*.

* Джанис И.Л. Ключевые решения. Лидерство в политических акциях и кризисном менеджменте. М., 1989.

Указанные Джанисом «не» устраняются в ходе предложенных им «тренингов адекватной восприимчивости». В них также входят следующие составляющие:

- предложенные серии стимулов, характеризующих состояние кризиса, для повышения качества, обоснованности и устойчивости решения;
- способы научить контролировать реакции, исправлять поисковые реакции, находить короткие пути согласования решений;
- средства повышения степени взаимообучаемости;
- умение создавать барьеры перед страхом.

Цель такого рода тренингов — победить когнитивную ригидность, научить считать альтернативы в стрессовых ситуациях с учётом того, что они лучше просчитываются при умеренном риске и хуже — при сверхвысоком и сверхнизком.

Образно говоря, надо учитывать и координировать «When-Where-Why» (когда-где-как). С учётом результатов таких тренингов формируются группы по пре-дотвращению кризисов и снижению уровня рисков, в которые обязательно входят психологи.

Главная миссия психологов — точнее прояснить каналы обратной связи, часто доставляющие неблагоприятную информацию. Психолог должен диагностировать угрожающую ситуацию, предписывать психологически комфортный курс действий в её рамках, способствовать мобилизации ресурсов управленца.

Рисковое решение характерно для выхода из проблемной ситуации и определяется такими показателями, как:

- многоканальная информация, которую надо воспринимать и оценивать одновременно;
- селекция сигналов для адекватных реакций на важные и игнорирование несущественных;
- выявление предпочтительной стратегии выхода из ситуации;
- решение в условиях недостатка информации и предвидение вероятного его исхода.

Субъект, принимающий решения, всегда должен быть готов к «подсказке извне». Иногда это спекулятивные соображения и рефлексивные процедуры («надо хоть что-то придумать»), иногда озарение («меня как будто осенило»), иногда суждения по аналогии («надо делать, как некто в похожей ситуации») или по контрасту («ни в коем случае не делай, как некто в подобной ситуации»). В связи с этим следует говорить о проблеме алгоритма креативности рискованных решений и, соответственно, о научении этому алгоритму даже с учётом того, что алгоритм (где главное — предвиденная повторяемость) и риск (где главное — неожиданность) — разные феномены.

Важно учитывать и полимотивационный характер рискованных решений, и один из наиболее трудно уловимых на уровне научного анализа мотив: стремление к риску ради риска, но с креативным и продуктивным исходом.

Проблемы принятия решений в рискованных ситуациях

МакКлеlland выдвинул гипотезу, в соответствии с которой индивидуумы с высокой потребностью в успехе идут на умеренный риск при активном поиске новых ресурсов, они ориентированы на восприятие скрытых возможностей среды и мобилизацию личностных способностей. При этом учитываются и издержки эмоционального риска, на который предприниматели идут и который их одолевает в случае неудачи. Например, кому-то следует предоставить новое место работы и задача формулируется следующим образом: «Пожалуйста, обозначьте наименее вероятный шанс того, что вы, считая возможным предоставить мистеру А новое место работы, осуществите это в интересах дела. Шансы оцениваются как 1 к 10, и компания финансово обеспечит вам оптимальный выбор». Затем следует увеличение степени вероятности подобным же образом: 3 из 10, 5 из 10, 7 из 10, наконец, предусматривается возможность вовсе не предоставлять мистеру А нового места работы. Личность, избегающая риска, будет избирать последнюю альтернативу или же низкую вероятность удачного перемещения.

Очевидно, что среди групп предпринимателей различия обнаруживаются с трудом. Потому что вероятность, предлагаемая в гипотетических ситуациях, — это объективная веро-

ятность или, по крайней мере, представляется таковой респондентам. Если же такая вероятность будет описываться как субъективная, связанная с интересом действующего лица, то субъекту надо будет выработать суждения об адекватности восприятия неизвестного лица. Поэтому важная часть изучения предпринимательского риска — восприятие риска, то есть анализ процесса, в ходе которого личность приходит к заключению, что риск в ситуации неопределённости высок, низок или умерен.

В целом испытуемые считают, что дело связано с достаточно большой долей риска, если оно осуществляется другими людьми, не способными к этому занятию или не желающими приложить какую-либо часть усилий, для них рисковать — это просто делать дело хорошо.

Изучение принятия решений в рискованных ситуациях показало, что здесь имеются особые разновидности процессов обсуждения и принятия самого решения. На ход обсуждения ситуации влияет факт психологических черт и склонностей личности. Люди оперируют вероятностями в неопределённых ситуациях. Существуют три вида таких склонностей или эвристик, наиболее часто соотносимых с параметрами приемлемости, представительности (репрезентативности) и укоренённости. Иногда говорится и о такой эвристике, как конкретизируемость. Можно утверждать, что использование этих эвристик облегчает восприятие и увеличивает убеждённость в истинности суждений, что является важным индикатором оптимальности управленческих решений.

Эвристика приемлемости предполагает, что в своих оценках руководители в большей мере, чем это «рекомендуют» расчёты, полагаются на информацию, полученную из своего опыта. Эвристика представительности указывает на зависимость оценок и расчётов субъектов управления от субъективно «приятных» образцов решения проблемных ситуаций (на этом строится и стратегия «противника»). Эвристика же укоренённости свидетельствует о глубокой привязанности руководителя к некоей опорной для него ценности. Параметр приемлемости характеризует ситуации, в которых люди оценивают частоту класса событий или вероятность события того, насколько легко соответствующие примеры и отдельные случаи могут быть обнаружены в их прошлом опыте. При этом абсолютная новизна их чаще отпугивает. Когда люди начинают оценивать некую ситуацию, они стремятся отыскать точку отсчёта, а затем, корректируя свои решения, анализируют свои действия.

Людям присуща тенденция вспоминать информацию в практически тех же формах, в которых она им предъявлялась ранее. Эти эвристики и параметры необходимо учитывать при выработке курса руководства, чтобы не попасть в плен субъективно приемлемых, но объективно неперспективных альтернатив.

Канадские психологи и специалисты по теории управления Маккримон и Верунг конкретизировали prospect — теорию исследований, касающуюся менеджеров и их рискованного поведения, базирующуюся на опросниках, рассылаемых большому числу исполнителей в канадских и американских центрах бизнеса. Исследование показало, что исполнители шли на риск в бизнесе при принятии решений и в то же время старались избежать риска, когда рассматривали возможность только приобретений.

Констатация большего риска при возможных потерях означает расширение prospect-теории, которая при этом наряду с ценностными аспектами включает вероятность, предпочтение стабильности, слежение за репутацией и т.п. Учёт такого рода факторов предполагает возможность манипулирования на исходной стадии процесса осуществления риска, равно как и изменения точек отсчёта всего оценивания, а также схему соотношения индивидуальной склонности к риску и реального хода дел в бизнесе, способности к риску как личностной характеристики предпринимателя. Первая определялась через опросы, тестирование, тренинги; успех дела фиксировался на уровне реальных показателей деятельности фирм. Одно с другим не может быть не связанным: скрытая способность к риску — это «козырная карта», даже если она не участвует в игре, а успех работы фирмы не представляется без оперирования её ресурсами руководителем, даже если это иногда проявляется через временное бездействие. Поэтому и основные параметры рискованного поведения обнаруживаются, исходя из сближения указанных моментов.

Риск — постоянный, а не эпизодический компонент управленческой деятельности, в которую вовлечены субъект управления или социальная группа. Риск чаще всего — соотношение ожидаемых благополучных и неблагоприятных последствий решения с возможным влиянием на это соотношение субъективных факторов управленца*.

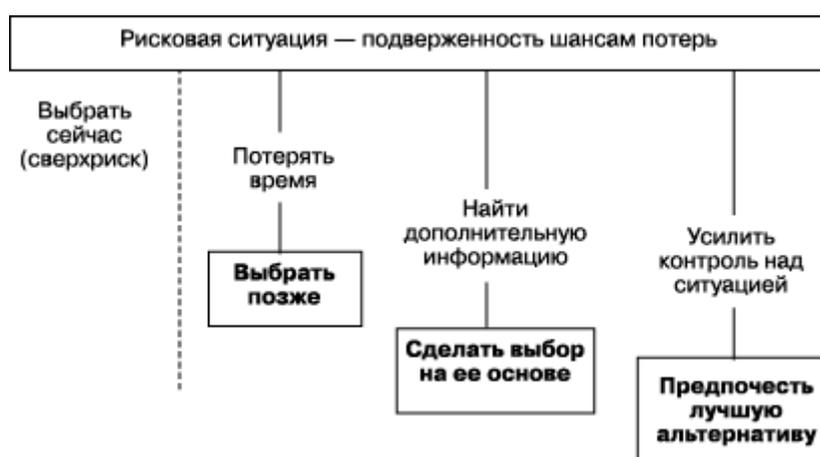
* Абрашова И.Г. Педагогическая рискология. СПб.: Образование, 1995.

Если риска нет, входить в рисковую ситуацию не обязательно, а психологически склонность к риску удовлетворяется, к примеру, в азартной игре или страсти к приключениям. Но если требуется рисковое поведение, то вхождение в соответствующую ситуацию имеет ряд стадий. Выбор решительного действия на интуитивной основе — это сверхриск, но и возможность добиться быстрого успеха за счёт экономии времени и ускоренного прохождения стадий контроля. Однако надо помнить, что сверхриск не имеет ничего общего с «размахиванием шашкой», так как любое управленческое решение подразумевает высокое чувство ответственности.

«Нормальный» риск, в отличие от сверхриска, связан с установлением типа действий (выбрать наиболее удобный момент для решения); с поиском подходящей информации (если отыскан весь её объём, рисковость ситуации может исчезнуть, но исчезнет и шанс на выигрыш); с установлением контроля над ситуацией (может случиться, правда, парадоксальная ситуация, когда система контроля есть, а то, что нужно контролировать, уже не существует).

Попробуем изобразить стадии вхождения в ситуацию, требующую рискового поведения (рис. 2).

Рис. 2. Рисковое поведение



Эвристический потенциал данной схемы значим для любого решения и в управлении различными процессами, в ситуациях с высокими параметрами напряжённости.

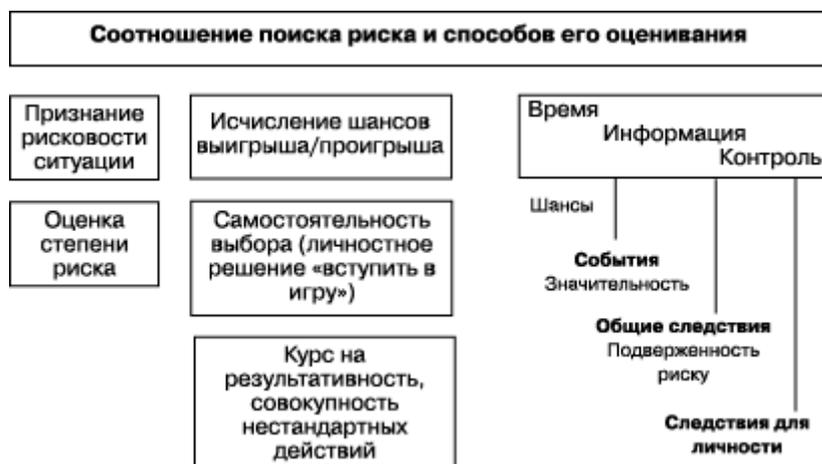
В целом рисковым ситуациям обязательно присущи недостаток времени для решения задачи, дефицит информации, неполный контроль, причём эти «прорехи» чаще всего встречаются в комбинации. Более того, реальные рисковые ситуации, в отличие от игровых, таковы, что шансы потерь здесь нельзя вычислить с достаточной точностью. То есть что потеряно — то потеряно, а сколько — можно лишь представить*.

* Секач М.Ф. Саморегуляция психической устойчивости руководителя. М., 1998.

Маккримон и Верунг ввели схему REACT (с явной отсылкой к слову react — реагировать, влиять, производить контратаку), которая включает следующие блоки: Recognition — признание риска, Evaluation — его оценивание, Adjustuent — сборка, регулирование, корректировка, Choice — выбор, Tracking of outcome — слежение за результатом. Все блоки проверены в опросниках и признаны релевантными, поэтому схема обладает большими креативными и эвристическими возможностями в анализе процессов принятия решений с параметрами напряжённости. Она сопровождается портфелями риска, совершающими сценарии разреше-

ния проблемных ситуаций. Интересна схема соотношения оценки рисков ситуации — её ПОИСКА в соотношении с формами обработки информации (рис. 3). Система ПОИСК в сочетании с решаемостью рисков ситуации состоит из двух частей. Блок активности индивидуума (по-английски — REACT), включающий элементы: признание рисковости ситуации (П); оценка степени риска (О); исчисление шансов выигрыша/проигрыша (И); самостоятельный выбор, личностное решение «вступить в игру» (С); курс на результативность, совокупность нестандартных действий (К).

Рис. 3.



Вторая часть схемы представляет собой рисковую ситуацию, то есть то, куда входят, приняв рисковое решение и начав его осуществлять. При связывании двух частей можно её представить уже не только в аспекте тех решений, но и в аспекте его осуществления. Соотношение рисков ситуации и рисков поведения может покрывать многие стороны деятельности предпринимателя и руководителя. Принятие решений руководителями и субъектами бизнеса и их воздействие на строй экономической жизни — сложный психологический процесс, в ходе которого когнитивные (познавательные) моменты своеобразно сочетаются с аффективными (чувственными).

Как влияют аффекты на принятие решений в сфере бизнеса, предпринимательства, менеджмента, управления? Отвечая на этот вопрос, можно отметить значимость для любой разновидности поведения эмоционального компонента. В экономическом поведении мы выделяем следующие функции аффекта:

- воздействие на организацию и интерпретацию информационных потоков о состоянии дел при наличии возможности в них вмешаться для достижения своих целей;
- влияние на мобилизацию и распределение ресурсов; будучи эмоционально окрашенными (позитивно), поиски ресурсов и социальных связей осуществляются успешнее — это важный фактор наряду с мобилизацией, настроенностью на идею дела, её осуществлением и успехом;
- обострение одних чувств (уверенности, твёрдости) и избегание других (тревожности, осторожности) побуждают к психологической обеспеченности дела; оно должно находиться в «берегах», но без излишней успокоенности, без чрезмерного стресса; в деле надо обладать «чувством стремнины»;
- интенсификация межличностных (коммуникационных) связей;
- аффект должен «позитивно окрашивать» выражение лица и жесты, усиливать воздействие предложений и способствовать взаимопониманию.

Большинство тренингов в области обучения менеджменту направлено на поиск сбалансированности когнитивных и аффективных состояний именно в ходе подобной коммуникации — мысли и слова, с одной стороны, и чувств — с другой. Опираясь на анализ этих функций и рассмотрение практики бизнеса и предпринимательства, появился термин «менеджмент-аффект», под которым понимается совокупность эмоциональных состояний, со-

путствующих принятию решения.

«Менеджмент-аффект» — важнейший элемент ролевого поведения, включая ролевые ожидания, «накопление ролей», ролевые взаимодействия. В этом плане известное выражение У. Шекспира «весь мир — театр» значимо для усвоения истины о том, что во многих отношениях весь мир эффективного бизнеса — это рынок, выступающий как разновидность театра, и главная цель экономической социализации — правильное распределение «ролей» среди его участников к их взаимному удовлетворению. Лишь в этом случае рынок может предстать «гуманизированным», очеловеченным, а не бездушным механизмом с «невидимой рукой».

Риск — не только просчитываемый успех, но и своеобразная незаконченность, требующая подключения волевых и интеллектуальных компонентов в ходе деятельности, опоры на самостоятельное решение индивидуума или группы в конкретных и часто непредвиденных ситуациях. Большое внимание феномену риска в предпринимательстве уделяется в книге Дж. Стоунера и Э. Домана*.

* Стоунер Дж., Доман Э. Введение в бизнес. Ижевск: Странник, 1991.

В книге утверждается, что риск — это неуверенность в возможном результате, что в психологическом аспекте ведёт или к расхолаживанию, или, наоборот, к активизации риск-тейкера.

С учётом неизбежности соответствующих ситуаций любой индивидуум ориентирован на рисковое поведение. Как пишут руководители и американские авторы, менеджеры планируют стратегию управления риском, но это же надо делать и в семейной жизни.

Кроме того, авторы приводят ряд остроумных сравнений разного рода установок по отношению к риску:

- его упразднение: не ездить на автомобиле, чтобы не разбиться;
- предотвращение потерь и строгий контроль: пристегнуть ремни безопасности;
- страхование: ездить, но застраховать свою жизнь;
- поглощение через признание допустимости возможного ущерба: ездить на старой машине, чтобы не жалеть, если она разобьётся.

Исходя из этого, даются советы по методам управления риском. Эти советы полезны руководителю любого ранга — и предпринимателю, и бизнесмену, и менеджеру, а также любому социально активному индивидууму, ставящему и решающему определённые задачи.

Алгоритмизированный процесс управления риском включает (первая половина — формула, вторая — разъяснение):

- 1) определение цели — осознание, чего же хочется кому-либо;
- 2) выяснение степени риска — предположение о том, что может помешать осуществлению желаемого;
- 3) оценка риска совместно с экспертами и консультантами — проговаривание возможных опасностей с друзьями и близкими;
- 4) выбор методов управления риском — подготовка путей наступления на удачу и ухода от неудачи;
- 5) применение отобранных методов — погружение в дело с непредвиденным результатом;
- 6) оценка полученного результата, сопоставление его с поставленной целью — подсчёты приобретений и потерь, суждения типа: «лучше бы в это дело не ввязываться» или же «хорошо, что я это придумал».

«Спаривание» в этом подходе научного и житейского — одно из свидетельств «очеловеченности» категории риска. Проблемные ситуации с параметрами напряжённости сопутствуют любой деятельности и любой сфере человеческой жизни, о чём свидетельствуют как психологическая и социологическая, так и художественная литература, а также житейский опыт и здравый смысл.

Тест. Способны ли Вы стать руководителем?

Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер и буквенное обозначение того варианта ответа, который соответствует Вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранную Вами в результате самооценки.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня Вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше Вас по возрасту. Чего больше всего Вы опасались бы в этом случае?

- а) Можете оказаться менее осведомлённым в сути дела, чем они.
- б) Вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые Вами решения.
- в) Не удастся выполнить работу на том уровне, как Вам бы хотелось.

2. Если Вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то Вы:

а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь рассеяться, например, на концерт;

б) начнёте лихорадочно раздумывать: а нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или в крайнем случае на объективные обстоятельства;

в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чём был Ваш промах и как исправить дело;

г) опустите руки, испытаете отчаяние, впадёте в депрессию.

3. Какое из ниже перечисленных сочетаний качеств и черт наиболее Вам подходит?

а) Скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный.

б) Приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный.

в) Работящий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. Считаете ли Вы, что большинство людей:

а) любят работать хорошо и старательно;

б) добросовестно относятся к работе только в том случае, когда их труд оплачивается должным образом;

в) считают работу необходимостью и не более того.

5. Руководитель должен отвечать:

а) за поддержание хорошего настроения в коллективе;

б) за отличное и своевременное выполнение заданий.

6. Представьте себе, что Вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны в течение недели представить вышестоящему начальству план определённых работ. Как Вы поступите?

а) Составите проект плана, доложите о нём начальству и попросите поправить, если что не так.

б) Выслушаете мнение подчинённых специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с Вашей точкой зрения.

в) Поручите составить проект плана подчинённым и не станете вносить в него существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника.

г) Проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. На Ваш взгляд, наилучших результатов достигнет тот руководитель, который:

а) бдительно присматривает, чтобы все его подчинённые точно выполняли свои функции и задания;

б) подключает подчинённых к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй, но проверяй»;

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает и о тех, кто её выполняет.

8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли Вы ответственность за свою собствен-

ную работу равнозначной Вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?

- а) Да.
- б) Нет.

9. Ваш взгляд или поступок встречен другими критически. Как Вы будете вести себя?

а) Не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против».

б) Не спасуете, а постараетесь доказать преимущество своего воззрения.

в) В силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь.

г) Промолчите, но взгляда своего не измените и поступать будете по-прежнему.

10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?

а) Поощрение.

б) Наказание.

11. Хотели бы Вы:

а) чтобы другие видели в Вас друга;

б) чтобы никто не усомнился в Вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;

в) вызвать у окружающих восхищение Вашими качествами и достижениями.

12. Любите ли Вы принимать самостоятельные решения?

а) Да.

б) Нет.

13. Если Вы должны принять важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:

а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова к этому делу;

б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «а не лучше ли было бы сделать иначе»;

в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Определите набранное число очков. Объективный результат будет получен лишь в том случае, если Вы отвечали на поставленные вопросы с предельной откровенностью.

Таблица-ключ

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

Интерпретация результатов

Если Вы набрали больше 40 очков, значит, у Вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, в их знания и добрые качества. Требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своём коллективе лодырей и не будете стараться завоевать дешёвый авторитет. Для добросовестных подчинённых будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях делает все возможное для оказания им помощи и поддержки словом и делом.

Если Вы набрали от 10 до 40 очков, то могли бы руководить определёнными объектами

и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков Вы набрали). Старались бы быть для своих подчинённых опекуном, но иногда могли бы выместить на них своё дурное настроение и гнев. Оказывали бы им помощь и давали бы разного рода советы, невзирая на то, есть ли в них необходимость или нет.

Если Вы набрали менее 10 очков, скажем откровенно, что у Вас мало шансов достичь успехов в качестве руководителя. Возможно, у Вас хватит силы воли пересмотреть многие свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего потребуется обрести веру в людей и самого себя.