

ВЛИЯНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ НА КОЛЛЕКТИВНУЮ ПСИХОЛОГИЮ

Проблема овладения эффективными средствами и способами влияния на людей для управления их служебной и трудовой деятельностью является одной из важнейших в психологии управления. Чтобы наилучшим образом использовать психологическое влияние на трудовую деятельность людей, руководителю нельзя полагаться только на здравый смысл, ему надо владеть научными приёмами и способами управленческих воздействий на трудовой коллектив.

Интерес к проблеме психологического воздействия связан с существующими различными способами организации словесной и эмоциональной информации, средств и условий жизнедеятельности для достижения определённых сдвигов в поведении людей. Эти способы (методы и приёмы) появились благодаря приобретению непосредственного жизненного опыта межличностного взаимодействия ещё на заре цивилизации. Уже в риторике древних греков и римлян мы находим немало интересных приёмов интеллектуального и эмоционального воздействия.

Для успешного выполнения управленческой деятельности необходимо уметь строить взаимодействие с людьми, создавать атмосферу непринуждённости в отношениях с подчинёнными, быть способным убеждать и оказывать побуждающее воздействие, выражать признательность и одобрение при достижении успехов, преодолевать сопротивление со стороны тех сотрудников, которые преследуют цели, не согласовывающиеся с целями коллектива. Именно поэтому нужна более активная работа по формированию представлений руководителей и сотрудников любой организации о том, каким должно быть психологическое взаимодействие с подчинёнными, а также характер психологических воздействий на них.

Под *психологическим воздействием* мы будем понимать воздействие одного индивидуума (группы), которое (в произвольной форме) исходит из определённого мотива и пре-

следует цель изменения и консолидации взглядов, мнений, отношений, установок и других психологических явлений. Психологическое же *взаимодействие* мы предлагаем рассматривать как объединение двух сопряжённых актов воздействия, когда индивидуум А воздействует на индивидуума Б, а последний не только реагирует на воздействие, но и оказывает влияние на А. Как известно, психологическое воздействие и взаимодействие могут быть не только преднамеренными, произвольными — субъекты порой не ставят перед собой цели воздействия и не прилагают для их достижения специальных усилий.

Важным методологическим принципом изучения психологического воздействия и взаимодействия является системный подход к этим явлениям: психологическое воздействие представляет собой целостную систему, элементы которой функционируют только во взаимосвязи и не могут иметь обособленного значения. Воздействие одной личности (группы) и ответная реакция другой личности (группы) органически связаны друг с другом: реакция объекта психологического воздействия невозможна без воздействия на него объекта. Ещё более сложной системой является психологическое взаимодействие. Как уже говорилось, оно включает два сопряжённых акта психологического воздействия и представляет собой связь чередующихся циклов.

Психологическое воздействие — открытая система, так как входит в более сложные системы как элемент. Акт психологического воздействия, будучи хотя и элементарной, но целостной системой, включается в психологическое взаимодействие как более сложную систему. Это последняя часть системы взаимодействий членов малой группы, которая в свою очередь является составной частью ещё более сложной системы взаимодействия людей внутри большой группы.

Таким образом, элементарный акт психологического воздействия остаётся «открытым» для влияний со стороны более сложных систем взаимодействия членов малых и больших социальных групп и коллективов. Это следует учитывать при изучении данных социально-психологических феноменов.

Психологическое воздействие — система *гетерогенная* (иерархическая) и с этой точки зрения должна изучаться. Членами этой системы могут быть как две личности, так и две группы. Однако эти личности (группы) занимают в системе взаимодействия неодинаковое положение, находятся в неравнозначных, неодинаковых отношениях друг к другу. Эти отношения имеют характер иерархический, субординационный. Поэтому участников процесса психологического воздействия часто называют по-разному: того, *кто* оказывает воздействие, называют *субъектом* психологического воздействия, а того, *на кого* направлено психологическое воздействие, именуя *объектом* воздействия. При этом имеется в виду, что объект психологического воздействия не пассивно воспринимает воздействие, а активно относится к нему, так что фактически является и субъектом процесса.

Системный подход в изучении психологического воздействия противостоит тем исследованиям, в которых данное явление рассматривается по частям. Одни исследователи данного явления в качестве основного компонента (структурной единицы) рассматривают субъект психологического воздействия и абстрагируются от других компонентов целостного процесса. Исследуются цели, мотивы воздействия, а также средства и способы, с помощью которых достигаются эти цели. Другие исследователи изучают объекты психологического воздействия (подчинённый, управляемый коллектив и т.п.) и забывают о субъектах воздействия. Такой поэлементарный подход к психологическому воздействию мало продуктивен как в теоретическом, так и в практическом отношении. Он делает невозможным целостное понимание данного явления, а только в этом случае можно раскрыть закономерности психологического воздействия.

Признание психологического воздействия целостной системой не препятствует изучению его структурных элементов (субъектов, объекта и т.д.). Наоборот, *структурный анализ* психологического воздействия как целостной системы предполагает рассматривать состав этой системы, выявлять структурные компоненты и связи между ними. Но изучать эти компоненты нужно во взаимосвязи друг с другом. Ни один компо-

нент системы не может быть понят без соотношения со всеми другими её компонентами. Так, правильное понимание субъекта психологического воздействия, его роли в целостном процессе, возможностей и действительного вклада в эффективность реально возможно только при его рассмотрении не изолированно от других структурных компонентов явления, а во взаимосвязи с ними, прежде всего с объектом воздействия и его содержанием. Хорошие результаты можно получить при соблюдении принципа одновременного (встречного) анализа и синтеза элементов целостной системы психологического воздействия, воздействия субъекта и ответных реакций объекта.

Важным способом изучения психологического воздействия и взаимодействия является *содержательный анализ* этих процессов. Содержание воздействия, во-первых, придаёт этому процессу известную направленность и тем самым определяет характер ответных реакций объекта воздействия. Какие установки, мнения и отношения будут формироваться у объекта психологического воздействия, какие действия и поступки он будет совершать — всё это определяется не личностью субъекта воздействия самой по себе, а содержанием воздействия. Кроме того, содержание психологического воздействия влияет и на его *силу*.

Психологическое воздействие и взаимодействие включаются во все сферы жизнедеятельности людей: управление, воспитание, труд, реклама и т.д. Поэтому при исследовании психологического воздействия возникает необходимость *функционального анализа* этого явления, то есть выяснения конкретной роли этого механизма в разных видах общественной практики. Можно выделить управленческое, воспитательное, рекламное, пропагандистское и другие разновидности воздействия, каждая из которых выполняет свои, специфические социально-психологические функции.

Существенное значение при изучении психологического воздействия имеет *генетический анализ*, который должен быть направлен на раскрытие динамической характеристики процесса «субъект воздействия — объект воздействия», его течение, развитие. С позиции системного

подхода в психологическом воздействии можно выделить такие последовательно взаимосвязанные этапы: так называемый *операционный этап* (воздействие субъекта на психику объекта), процесс принятия (отклонения) объектом психологического воздействия соответствующей информации, *результативный этап* (ответные реакции объекта психологического воздействия). Эти реакции объекта воздействия выполняют двоякую функцию. С одной стороны, они воспринимаются субъектом воздействия, сопоставляются с его целями и замыслом и служат основой для выработки нового воздействия. С другой — реакции объекта воздействия влияют на степень уверенности субъекта психологического воздействия в успехе дела, уверенности в том, что цель будет достигнута.

Истинного познания психологического воздействия и взаимодействия можно достичь только с позиции соблюдения принципа социально-психологического детерминизма; их нужно рассматривать как обусловленные не только особенностями субъекта и объекта воздействия, но и теми многообразными влияниями, которым участники данного процесса подвергаются со стороны своего социального окружения. При этом имеется в виду как микро-, так и макросреда. Социальное окружение оказывает большое влияние на цели и мотивы, средства и способы психологического воздействия, а также на его силу. Оно способно влиять на использование субъектом психологического воздействия своих потенциальных воздейственных возможностей, может не только мобилизовать, но и демобилизовать его психические силы.

Субъект психологического воздействия может быть и групповым. Как правило, это группа, которая в соответствии с единой общей целью и мотивами оказывает одно и то же (единое) воздействие на один и тот же объект. Групповой субъект психологического воздействия — это интегрированное целое, включающее некоторое число индивидуумов, взаимосвязанных друг с другом, но не простая их сумма. Таким образом, сила психологического воздействия группового субъекта не равна сумме сил воздействия его членов.

Действие принципа социально-психологического детерминизма распространяется и на

другой компонент процесса психологического воздействия — объект этого процесса. Нельзя понять и объяснить, почему объект одни воздействия принимает, а другие — отвергает, если не знать и не учитывать связи объекта со своими группами и коллективами, с социальным окружением в целом. В первую очередь надо иметь в виду те группы и коллективы, нормы поведения, взгляды, убеждения, отношения и другие ценности, которые объект психологического воздействия разделяет. Такие группы и коллективы оказывают существенное влияние на принятие их членами психологических воздействий.

Исторически первой научной дисциплиной, в рамках которой стали развиваться практические и теоретические аспекты психологического воздействия, была античная риторика. Так, Аристотель считал, что она применима прежде всего к юридической сфере¹. В настоящее время в исследованиях по психологии управления чаще всего используются такие методы воздействия: создание благоприятных условий трудовой деятельности, убеждение, внушение, стимулирование и мотивация, принуждение, поощрение и наказание. Методы воздействия необходимо рассматривать в их связи с определёнными нормами, которые понимаются как правила поведения, предписания, образцы, идеалы. Нормы имеют относительный характер и зависят от конкретного исторического периода, уровня развития культуры, экономики, политической и правовой организации общества. Кроме того, у каждого коллектива, организации, группы есть свои, внутренние (социальные) нормы и правила, которые регламентируют взаимоотношения и взаимодействия. Неопределённость действия механизма этих норм, регулирующих поведение сотрудников, создаёт множество управленческих трудностей для руководителя.

Руководитель по функциональным обязанностям ответствен за то, как налажено общение и взаимодействие сотрудников в подчинённом подразделении, а также за содержание, структуру и состояние коллективной психологии в целом. Он не сможет эффективно руководить, если

будет действовать только методами административного давления и принуждения, пока не разберётся в особенностях климата своего коллектива, не учтёт его моральное состояние, не поймёт расстановку людей и характер их взаимозависимостей и взаимовлияний. Более того, полноценное руководство коллективом не ограничивается только организаторской деятельностью, состоящей в планировании и обеспечении совместной работы и мобилизации людей на выполнение поставленных задач. Оно включает, кроме того, и регулирование внутренних, социально-психологических процессов, сплочение коллектива, повышение корпоративного духа, укрепление дисциплины, предупреждение и разрешение деструктивных конфликтов и решение ряда других психологических проблем.

Своего рода «внутреннее руководство» заключается в воздействии на основные элементы коллективной психологии: общественное мнение, взаимоотношения, традиции, настроения и связанные с ними коммуникативные процессы (общение и взаимодействие).

Когда-то считалось, что анализируемая область духовной жизни не представляет как объект управления ничего сложного. Коллективная психология рассматривалась как идеологически заданная и поэтому предельно ясная и понятная. Представлялось, что ей изначально свойственны коллективизм, единство, что как бы подтверждалось общественной пассивностью и единодушным одобрением лозунгов и указаний. Чаще всего к психологии коллективизма относились с плохо скрываемым пренебрежением. Однако в практике повседневного руководства коллективами их психология нередко игнорировалась: то ли из-за незнания, то ли из-за нежелания считаться с какими-то странными закономерностями, которые, казалось, только лишают руководителя свободы маневра.

Сейчас внимание управленцев всё больше привлекает психология коллектива, осознаётся необходимость взять под свой контроль социально-психологические процессы, освободить их от аморальных и противоправных влияний, обеспечить их здоровое развитие.

¹ Аристотель. Риторика. СПб., 1894.

Однако сделать это сложно. Методы регулирования социально-психологических явлений динамичны и многообразны. Здесь, например, очень ограничены возможности приказного воздействия, прямого требования, запрета. Приказом нельзя создать или уничтожить традицию, то или иное общественное мнение, настроение. Тем не менее управление социально-психологической сферой коллектива возможно и необходимо. Если от этого дела устраняется руководитель, то оно переходит к неформальному лидеру, который, как правило, может преследовать не всегда благородные цели.

Руководство коллективной психологией осуществляется двумя основными способами. Прежде всего управляющий эффект достигается тем, что руководитель стремится выявить и использовать психологические факторы, благоприятствующие решению стоящих задач: готовность общественного мнения к определённым переменам и действиям, полезные тенденции, связанные с внутриколлективными традициями. Руководитель учитывает сложившиеся взаимоотношения при расстановке персонала, даёт возможность здоровым элементам коллективного настроения проявить себя в действии. Благодаря такой тактике управленческого поведения не только обеспечивается мощная психологическая поддержка его планов и более успешно решаются поставленные задачи, но и изменяется сама коллективная психология. Коллектив начинает играть более активную роль во всех вопросах производственной деятельности и социальных взаимоотношений. Напротив, игнорирование социально-психологических факторов приводит к тому, что механизмы внутриколлективной жизни слабеют или же меняют свою содержательную ориентацию: общественная мысль и воля не заинтересованы в процветании команды. Коллективный интерес переключается на побочные явления и принимает нередко извращённые, социально вредные формы. Следовательно, *первый способ управления психологией* коллектива заключается в том, чтобы создать условия, при которых она активно работает, — доверие к возможностям ответственности, поручение ей серьёзных задач, внимательное отношение к предложениям акти-

ва, делегирование полномочий, решительный отказ от показного демократизма.

Вторым способом воздействия на психологию коллектива является корректировка групповых установок и позиций, налаживание, смягчение и укрепление взаимоотношений между отдельными сотрудниками и группами (категориями), одухотворение традиций, подъём настроения и т.д. Эти задачи вполне разрешимы, если учитываются закономерности, свойственные внутриколлективным процессам. Например, динамика общественного мнения по конкретному вопросу поддаётся корректировке, если начальник не навязывает подчинённым свою волю, а даёт им возможность совместно разобраться в существе дела, сформулировать и высказать свой взгляд, ознакомиться с позициями других членов коллектива, уточнить своё восприятие проблемы и благодаря этому достигнуть согласия и принять правильное решение. Руководителю подразделения достаточно организовать дискуссию по вопросу, требующему коллективной позиции, и руководить её ходом, поддерживая продвижение коллективной мысли в нужном направлении.

Не исключается, конечно, и более привычный способ формирования общественного мнения, состоящий в следующем: основные идеи, которые должны лечь в его основу, исходят от руководителя, им разъясняются и внедряются в сознание подчинённых. Он достаточно эффективен, если руководитель пользуется авторитетом, если проблема, требующая выражения общественной позиции, не терпит отлагательств. К этому способу прибегают в том случае, когда обстановка не позволяет проводить коллективные дискуссии. Следует предпочесть этот метод в новых коллективах, которые ещё недостаточно сплочены, не приучены к совместной умственной деятельности, не готовы к достижению согласия демократическим путём.

Осуществляя регуляцию взаимоотношений, руководитель заботится о том, чтобы они были функциональными, конструктивными, то есть способствовали успешному выполнению производственных и социальных задач. Эта работа включает:

⇒ непрерывный контроль за состоянием и качеством отношений между сотрудниками и

группами, накопление, анализ и обобщение сведений, позволяющих сделать вывод об определённых тенденциях в этой области, о наличии слабых мест, угрожающих конфликтами и всякими эксцессами, и принять необходимые меры;

⇒ введение в состав коллектива новых людей, ознакомление их с нормами и традициями подразделения, помощь в установлении служебных и личных контактов, предупреждение неправильного отношения со стороны «ветеранов»;

⇒ предупреждение и преодоление деструктивных эмоциональных конфликтов, не решающих какой-либо проблемы, а являющихся продуктом минутного раздражения, низкой культуры общения;

⇒ организацию дискуссий для достижения согласия, принятия взаимоприемлемых решений по принципиальным вопросам, разделяющим коллектив на группы с конфликтными интересами и целями;

⇒ поддержку традиций и норм, которые укрепляют гуманные, товарищеские отношения, заботу о том, чтобы эпизодические проявления помощи, выручки, поддержки друг друга становились традиционными формами коллективной жизни.

Как показывают наши исследования, одним из эффективных средств диагностики и коррекции социально-психологических явлений в коллективе может стать активное социально-психологическое обучение его членов, комплексным методом которого является социально-психологический тренинг (СПТ). Он позволяет в довольно короткие сроки решить целый комплекс задач, связанных не только с совершенствованием личности, но и с формированием таких важных характеристик подразделений, как их сплочённость, здоровый психологический климат, социально-психологическая устойчивость.

Социально-психологический тренинг, таким образом, можно рассматривать как эффективную форму обучения, средство развития характеристик коллективной и индивидуальной психологии. Он представляет собой особым образом организованное взаимодействие, направленное на повышение компетентности человека в обще-

нии, совершенствование коллективных связей и отношений.

Социально-психологическая компетентность — это способность человека адекватно оценивать себя, своё место среди других людей, эффективно взаимодействовать в системе межличностных отношений, прогнозировать коммуникативные события и выбирать адекватные средства самореализации в социальных ситуациях профессиональной деятельности.

Психологическое содержание обучения в СПТ включает три основных компонента:

1. Осознание человеком неадекватности реагирования на ситуацию общения.

2. Формирование установки на усвоение новой информации, способствующей адекватному реагированию.

3. Усвоение адекватных способов реагирования, установок, систем ошибок, делающих поведение в коллективе более рациональным.

Успешное обучение в СПТ возможно лишь при условии соблюдения основных принципов его поведения, к которым относятся:

☑ **Принцип равенства позиций.** Он не только обеспечивает то, что руководитель занятий не стремится навязать обучаемым своё видение проблемы и действует вместе с ними, но и означает, что каждый участник тренинга становится поочерёдно как бы руководителем, лидером ситуации в группе СПТ.

☑ **Принцип активности.** Кратко этот принцип может быть изложен в виде двух тезисов: «будь активен, ибо, делясь своим опытом, ты обогащаешь знаниями и умениями других»; «будь активен, ибо, предоставив свой опыт общения и взаимодействия в конкретных ситуациях для обсуждения, ты узнаешь его плюсы и минусы, получишь возможность для его коррекции».

☑ **Принцип обратной связи.** Под ним понимается открытое, аргументированное и конструктивное высказывание всеми участниками СПТ суждений, отражающих их видение и понимание различных ситуаций общения и взаимодействия, которые возникают при выполнении упражнений и заданий тренинга.

☑ **Принцип «здесь и теперь».** Обсуждать в группе следует только то, что явилось предметом

непосредственного восприятия для участников тренинга, то есть ситуацию общения и взаимодействия, смоделированную на занятиях. Это позволяет избежать рассмотрения «случаев» и «историй», очевидцами которых все участники СПТ не были и, соответственно, не могут достоверно их оценивать.

☑ **Принцип доверительности.** Лишь доверительная, доброжелательная атмосфера в группе создаёт возможность для ненормативных и искренних высказываний участников СПТ по всем обсуждаемым на занятиях проблемам.

☑ **Принцип исследовательской позиции.** Ориентирует участников СПТ на то, чтобы они самостоятельно находили решение проблем, выявляли уже известные психологии закономерности взаимодействия, общения, группового развития.

☑ **Принцип конфиденциальности.** Недопустимость разглашения вне ситуации СПТ проблем, выносимых на рассмотрение участниками СПТ, мнений, высказанных при их обсуждении, и т.д.

Основными методами работы в СПТ являются групповая дискуссия, ролевая игра, психогимнастика, разбор конкретных ситуаций, деловая игра, психодиагностика, моделирование конкретных проблем участников СПТ, компьютерные игры.

Чтобы успешно использовать результаты СПТ в работе с подчинёнными, руководителю следует сосредоточить усилия на следующих направлениях: повышение коммуникативной активности сотрудников; достижение ценностно-ориентационного единства членов коллектива; развитие взаимопонимания; формирование навыков эмпатийного поведения; коррекция и развитие навыков эффективной коммуникации и взаимодействия.

Для выполнения психотехнических упражнений нужна скоординированная работа всего коллектива. Совместно решая конкретную задачу, участники СПТ постоянно стремятся ко взаимопониманию и согласованию действий. Найдя

принципы объединения, они начинают что-то создавать, придумывать. Живое и полноценное участие в совместном творчестве всегда связано с радостными переживаниями. Оно сближает и раскрепощает, даёт ощущение психологического комфорта.

Таким образом, СПТ является одним из эффективных средств воздействия руководителя на психологию коллектива.

Для того чтобы успешно регулировать процессы развития и функционирования взаимоотношений, начальник должен иметь в виду определённые правила: использование благоприятного влияния на взаимоотношения людей хорошо организованной, интересной деятельности, вовлекающей её участников в содержательные деловые и личные контакты, сближающей их, позволяющей глубже узнать друг друга; сохранение здоровой взаимосвязи в уже сложившихся отношениях, их развитие и обогащение; справедливость начальника. Если ему удаётся избежать таких ошибок, как противопоставление подчинённых друг другу, захваливание одних и безосновательное порицание других, бездумное поощрение соперничества в уродливых формах его проявления, то этим он создаёт благоприятные социально-психологические условия для сближения людей.

Таким образом, научное понимание коллектива и его психологии помогает руководителю организовать свою деятельность на принципах системности. Руководство персоналом в подлинном смысле слова — это руководство коллективной и индивидуальной психологией, руководство специфическое, учитывающее все тонкости и сложности закономерностей внутреннего мира человека и межличностных отношений. Нужно умение видеть за поступками людей порождающие их цели, мотивы, взаимосвязи и влияние, настроения, потребности и проблемы, крайне важно обладать способностью прогнозировать социально-психологические процессы и направлять их на решение общих задач и на благо каждого члена коллектива.

Тесты

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДСТВА

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли Вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно, вежливо?
4. Поясняете ли Вы причины, заставившие Вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли Вам подчинённые?
6. Вовлекаете ли Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли Вы сотрудников в проявлении инициативы, внесении предложений и замечаний?
8. Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли Вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли Вы подчинённым только в том случае, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли Вы свою благодарность подчинённому за хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли Вы, как можно эффективно использовать способности каждого подчинённого?
15. Знаете ли Вы интересы и устремления Ваших подчинённых?
16. Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли Вы критические замечания своим подчинённым наедине?
19. Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли Вы своим подчинённым?
21. Стремитесь ли Вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли Вы время себе и подчинённым для планирования работ?
24. Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере, на год вперёд?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала?
26. Читаете ли Вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли Вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли Вы проводите беседы со своими подчинёнными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли Вы, на какие качества работника следует обратить внимание при приёме на работу?
32. Занимаетесь ли Вы проблемами, вопросами и жалобами своих подчинённых?
33. Держите ли Вы определённую дистанцию с подчинёнными?
34. Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход к принятию управленческих решений?
38. Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли Вы гибки в своём поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли Вы изменить стиль руководства для повышения его эффективности?

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет».

Поскольку вопросы являются критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагают

ответ «да». 40 «да» — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если Вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете. Важно отметить, сколько Вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Это Ваши слабые места.

Какой результат — соотношение «да» и «нет» — считается оптимальным? Это зависит от уровня Ваших требований к себе. Если у Вас больше 33 ответов «да», то это хороший управленческий потенциал.

ЛИДЕР

К каждому из 50 вопросов даны два варианта ответа. Выберите один из вариантов и отметьте его в таблице-ключе.

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих?

а) Да.

б) Нет.

2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы?

а) Да.

б) Нет.

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

а) Да.

б) Нет.

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

а) Да.

б) Нет.

5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда удаётся убедить того, кто Вам до этого возражал?

а) Да.

б) Нет.

6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?

а) Да.

б) Нет.

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

а) Да.

б) Нет.

8. Испытываете ли Вы необходимость в советнике, который мог бы направить Вашу профессиональную активность?

а) Да.

б) Нет.

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

а) Да.

б) Нет.

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

а) Да.

б) Нет.

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

а) Да.

б) Нет.

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

а) Да.

б) Нет.

13. Считаете ли Вы себя мечтателем?

а) Да.

б) Нет.

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

а) Да.

б) Нет.

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

а) Да.

б) Нет.

16. Если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не даёт ожидаемых результатов:

а) Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого?

б) Сумеете взять на себя всю ответственность за принятое решение?

17. Какое из двух мнений приближается к Вашему собственному?

- а)** Настоящий руководитель должен сам сделать дело, даже в мелочах.
- б)** Настоящий руководитель должен уметь управлять.
- 18.** С кем Вы предпочитаете работать?
- а)** С людьми покорными.
- б)** С людьми строптивыми.
- 19.** Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий?
- а)** Да.
- б)** Нет.
- 20.** Когда Вы были ребёнком, часто ли Вы сталкивались с властностью Вашего отца?
- а)** Да.
- б)** Нет.
- 21.** Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии перетянуть на свою сторону тех, кто раньше был с Вами не согласен?
- а)** Да.
- б)** Нет.
- 22.** Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение.
- а)** Вы считаете, что это должен решить наиболее компетентный в группе человек.
- б)** Вы просто полагаетесь на решение других.
- 23.** Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы Вы делали выбор, то что бы предпочли?
- а)** Быть первым в деревне.
- б)** Быть вторым в городе.
- 24.** Считаете ли Вы себя человеком, способным оказывать влияние?
- а)** Да.
- б)** Нет.
- 25.** Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?
- а)** Да.
- б)** Нет.
- 26.** С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
- а)** компетентнее других;
- б)** у кого самый сильный характер.
- 27.** Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?
- а)** Да.
- б)** Нет.
- 28.** Умеете ли Вы уважать дисциплинированность подчинённых?
- а)** Да.
- б)** Нет.
- 29.** Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным (предпочтительным)?
- а)** Тот, кто решает сам.
- б)** Тот, кто постоянно советуется.
- 30.** Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предпринимателя?
- а)** Коллегиальный тип.
- б)** Авторитарный тип.
- 31.** Часто ли у Вас возникает впечатление, что другие Вас используют?
- а)** Да.
- б)** Нет.
- 32.** Какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу?
- а)** Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет.
- б)** Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
- 33.** На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как Вы поведёте себя?
- а)** Будете молчать.
- б)** Будете отстаивать свою точку зрения.
- 34.** Называют ли Вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
- а)** Да.
- б)** Нет.
- 35.** Если на Вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги?
- а)** Да.
- б)** Нет.
- 36.** Что бы Вы предпочли в своей профессиональной деятельности?
- а)** Работать под руководством хорошего руководителя.
- б)** Работать независимо.
- 37.** Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?

- а) Это верно.
 б) Это неверно.
- 38.** Случалось ли Вам покупать что-то, в чём Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
 а) Да.
 б) Нет.
- 39.** Считаете ли Вы, что ваши организаторские способности выше средних?
 а) Да.
 б) Нет.
- 40.** Как Вы обычно ведёте себя, встретившись с трудностями?
 а) Трудности обескураживают.
 б) Трудности заставляют действовать активнее.
- 41.** Часто ли Вы резко упрекаете сотрудников, когда они это заслуживают?
 а) Да.
 б) Нет.
- 42.** Считают ли, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряжённость жизни?
 а) Да.
 б) Нет.
- 43.** Если Вам предстоит произвести реорганизацию, то как Вы поступаете?
 а) Вводите изменения сразу.
 б) Предлагаете медленные, эволюционные изменения.
- 44.** Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливого собеседника?
 а) Да.
 б) Нет.
- 45.** Согласны ли Вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
 а) Да.
 б) Нет.
- 46.** Считаете ли Вы, что каждый из людей благодаря своим человеческим способностям должен сделать что-то выдающееся?
 а) Да.
 б) Нет.
- 47.** Кем (из предложенных профессий) Вам в молодости хотелось стать?
 а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.
 б) Руководителем коллектива.
- 48.** Какую музыку Вам приятней слушать?
 а) Торжественную, могучую.
 б) Тихую, лирическую.
- 49.** Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
 а) Да.
 б) Нет.
- 50.** Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас?
 а) Да.
 б) Нет.

Таблица-Ключ

Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш ответ
1	а б	11	а б	21	а б	31	а б	41	а б
2	а б	12	а б	22	а б	32	а б	42	а б
3	б а	13	б а	23	а б	33	а б	43	а б
4	а б	14	б а	24	а б	34	а б	44	а б
5	а б	15	а б	25	б а	35	б а	45	б а
6	б а	16	б а	26	а б	36	б а	46	а б
7	а б	17	б а	27	б а	37	а б	47	б а
8	б а	18	б а	28	а б	38	б а	48	а б
9	б а	19	б а	29	б а	39	а б	49	б а
10	а б	20	а б	30	б а	40	б а	50	б а

Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос Вы получаете один балл только за вариант («а» или «б») в левой колонке («Ваш ответ»).

Степень выраженности лидерства:

⇒ до 25 баллов — лидерство выражено слабо;

⇒ 26 — 35 баллов — средняя выраженность лидерства;

⇒ 36 — 40 баллов — лидерство выражено в сильной степени;

⇒ свыше 40 баллов — склонность к диктату.