



Уральский
федеральный
университет

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

Институт физической
культуры, спорта и
молодежной политики

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Учебное пособие

*Под общей редакцией доктора психологических наук,
доцента И. С. Крутько*

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета
для студентов вуза, обучающихся
по направлениям подготовки
39.04.03 — Организация работы с молодежью

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2021

УДК 65.012.4:159.9(075.8)

ББК 88.56я73

Л66

Авторы:

М. А. Бедулева (§ 1.3), И. С. Крутько (§ 2.2, 2.3, 3.1; заключение),
А. О. Ланцев (§ 1.2), А. В. Пономарёв (§ 1.2), Н. В. Попова (§ 2.1, 3.3),
З. В. Сенук (введение; § 1.1, 3.2, 3.4)

Рецензенты:

А. Р. Масалимова, доктор философских наук, профессор, декан факультета философии и политологии Казахского национального университета имени аль-Фараби (Алма-Ата, Казахстан);

О. Ю. Зотова, доктор психологических наук, член-корреспондент Российской академии образования, декан факультета социальной психологии Гуманитарного университета (Екатеринбург, Россия)

Личная эффективность руководителя : учебное пособие / М. А. Бедулева, И. С. Крутько, А. О. Ланцев [и др.] ; под общ. ред. д-ра психол. наук, доц. И. С. Крутько ; М-во науки и высшего образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. — 258, [2] с.

ISBN 978-5-7996-3388-2

В учебном пособии рассмотрены ключевые вопросы личной эффективности руководителя при организации работы с молодежью. Проведен анализ теоретических оснований эффективности руководителя молодежи. Подробно освещены вопросы профессиональной динамики руководителя: от основных понятий профессионального развития руководителя до методов работы руководителя, способного осуществлять саморазвитие и коучинг. Особое внимание уделено рассмотрению инструментов работы эффективного руководителя.

Учебное пособие предназначено для студентов социально-гуманитарных и управленческих направлений и интересующихся проблемами личной эффективности руководителя.

Библиогр.: 33 назв. Табл. 7. Рис. 9. Прил. 1.

УДК 65.012.4:159.9(075.8)

ББК 88.56я73

ISBN 978-5-7996-3388-2

© Уральский федеральный
университет, 2021

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебное пособие, написанное преподавателями кафедры организации работы с молодежью Уральского федерального университета (УрФУ), посвящено популярной среде молодых людей, настроенных на карьерные и личные достижения, теме — личной эффективности руководителя.

Авторы пособия стремились помочь каждому представителю молодого поколения точно определиться с критериями эффективности деятельности и четко понять свои цели. Для наибольшей актуализации, точного определения современных взглядов на такие понятия как *эффективная личность*, *самореализация* была проведена серия интервью с молодыми руководителями, добившимися карьерных достижений. Среди опрошенных можно выделить, например:

- 1) Аслана Кагиева, председателя Союза Студентов УрФУ в 2013–2018 гг., ныне заместителя директора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) в Санкт-Петербурге;
- 2) Артёма Николаева, руководителя Свердловского регионального отделения «Молодой Гвардии Единой России»;
- 3) Марию Войтенко, председателя комитета по молодежному предпринимательству и вице-председателя Свердловского областного отделения организации «ОПОРА РОССИИ».

Собственно, их ответы во многом определили направления и концептуальную основу дисциплины «Личная эффективность руководителя», отраженные в этом пособии.

Первый раздел содержит краткий обзор объективных факторов, задающих ограничения деятельности личности, создают условия для формирования руководителя, его самореализации и самопознания. Ответы опрошенных молодых управленцев на вопрос, что дала работа в некоммерческой организации, подтверждают важнейшую роль институтов гражданского общества в становлении личности руководителя и формирования у него представления о ценностях и смыслах деятельности руководителя. Особое внимание уделено гендерному различию в руководстве некоммерческих организаций, поскольку полученные ответы весьма разнообразны.

Рассмотрение во втором разделе профессиональных качеств руководителя, их развития и управления ими также основано на определенно выраженном мнении респондентов. Отталкиваясь от точек зрения опрошенных, мы включили во второй раздел материалы, способные помочь молодому руководителю, который стремится к постоянному самосовершенствованию, сформировать у себя необходимые личностные и профессиональные качества.

Особый интерес вызвали ответы респондентов о технологическом аспекте деятельности эффективного руководителя. Названные опрошенными необходимые руководителям компетенции всецело определили содержание третьего раздела. Авторы самым внимательным образом отнеслись к мнениям и рекомендациям молодых управленцев сферы молодежной политики, поэтому в третьем разделе даны практические рекомендации по тайм-менеджменту, общему менеджменту, коммуникации с персоналом и влиянию на подчиненных и коллег, а также действиям по управлению стрессами. Все рекомендованные приемы и техники основываются как на теоретических исследованиях, так и обобщении коллективно-

го опыта многих поколений управленцев. Эти советы можно смело применять в профессиональной деятельности молодого управленца.

Структура пособия отражает стремление авторов предложить студентам практикоориентированный продукт: помимо теоретического материала, изложенного в трех разделах, пособие содержит вопросы для самопроверки и приложения, представляющие собой практические задания, практикумы, кейсы, выполняя которые студенты могут приобрести и закрепить необходимые руководителю практические навыки.

РАЗДЕЛ 1. Теоретические основы эффективности руководителя

§ 1.1. Эффективность руководителя молодежи: смыслообразующие понятия

§ 1.2. Влияние институтов гражданского общества на формирование эффективного руководителя

§ 1.3. Организационное обеспечение деятельности руководителя в сфере молодежной политики

§ 1.1. Эффективность руководителя молодежи: смыслообразующие понятия

В современной научной и научно-популярной литературе активно обсуждается тема личной эффективности. Наиболее продвинутые специалисты устраивают тренинги, мастер-классы, обучающие каналы и т. д. Надо сказать, что эта тема неизменно оказывается одним из интересов амбициозной части молодежи и остается желанной целью для достижения. Вместе с этим остается актуальным вопрос, что следует понимать под личной эффективностью. Представляется, что ответ — в истолковании интегративного смысла всего словосочетания, т. к. без предельно ясного понимания точного значения этого выражения невозможно представить себе никаких действий по дости-

жению личной эффективности. В первую очередь в понимании смысла находится расшифровка будущего состояния субъекта — лично эффективен, — которое является в этом случае целью деятельности, а без точного представления и артикуляции цели как будущего состояния системы никакое ее достижение невозможно. Мы считаем, что начать необходимо с понятия *руководитель*, т. к. в приведенном сочетании он (руководитель) является субъектом, носителем некоего состояния личной эффективности, в которое его приводит присвоенная система качеств, свойств, психологических состояний и определенной ментальности.

Словарь Ожегова толкует глагол *руководить* следующим образом: «1) направлять чью-то деятельность, быть во главе чего-то; 2) управлять, заведовать»¹. Руководить можно кем-то, т. е. иметь возможности и право легитимно советовать и приказывать другому субъекту. В русском языке в этом слове в снятом виде содержится множество смыслов, активирующих такие метафизические понятия как моральная ответственность, доверие, моральный авторитет, мудрость, справедливость. Все эти понятия как нельзя лучше передают специфику русской ментальности. Неслучайно заимствованное слово *management* нерелевантно русскому *руководство*: последнее гораздо шире по значению, и различие, на наш взгляд, коренится именно в понятии *легитимность власти руководителя*, т. е. в абсолютном принятии, добровольности признания ее со стороны подчиненных. Руководитель, как и менеджер, имеет вдобавок к формальной еще и неформальную власть, полученную им в силу морально-го авторитета или харизмы.

По поводу содержательного наполнения слов *руководитель* и *менеджер* написано уже довольно много, и нельзя сказать, что имеет место большой разброс мнений. В целом с некоторой долей условности можно выделить две группы мнений:

¹ Ожегов С. И. Словарь русского языка. Екатеринбург : Урал-Советы, 1994. С. 597.

1) интерпретирующую руководство и управление как синонимы иностранному заимствованию *manager*; 2) разводящую эти понятия¹. Мы будем придерживаться второй точки зрения, связанной с особенностями российской ментальной традиции понимания слова *руководитель* несинонимично слову *менеджер*, прежде всего в функциональном, а также метафизическом аспектах.

Современное значение слов *manage* и *management* по определению Оксфордского словаря английского делового языка: «отвечать за или контролировать организацию, подразделение, проект»².

«Можно сделать вывод, что *manager* — это наш заведующий, поставленный умело и разумно руководить четко ограниченной областью деятельности. Русскоязычное понятие менеджмента уже управления и руководства, ближе к обеспечению, функционированию, нежели к развитию. Менеджер обустраивает ту область, которую он контролирует, он ничего не придумывает и не занимается развитием. Русский язык отразил это смысловое различие и поместил менеджера в середину организационной иерархии. Ср.: менеджер среднего звена, но высшее руководство компании»³.

Исходя из этой логики, можно предположить, что менеджер, действуя в рамках своих функциональных обязанностей, занимается властным размещением ресурсов для достижения целей организации оптимальным способом, что очень хорошо отражает рациональный западный стиль мышления и деятельности. Справедливо было бы предположить, что и понятие *эффективность руководителя* в этом контексте будет отличаться

¹ См.: Диев В. С. Управление. Философия. Общество // Вопросы философии. 2010. № 8. С. 35 ; Голубкова Л., Розин В. Философия управления. М. : Юрайт, 2018. 439 с.

² Oxford Dictionary of Business English For Learners of English. Oxford University Press, 1993. P. 249.

³ Голубкова Л., Розин В. Философия управления. С. 10.

от понятия *эффективный менеджер*, которое в последнее время стало весьма популярным и вошло в общественно-политический лексикон с негативным оттенком. Нам представляется, что негативную модальность в русском языке этому абсолютно нейтральному словосочетанию (менеджер, который достиг результата самым оптимальным способом) придает именно «неотягощенность», «очищенность» понятия *менеджер* от метафизических моральных обязательств, которые закреплены за словом *руководитель*. Если резюмировать все эти тезисы, можно сказать, что руководитель легитимно управляет людьми, коллективом, а менеджер — трудовым ресурсом. Разница очевидна. По этой причине любой руководитель является менеджером, но не любой менеджер — руководителем.

Согласно современным теориям любой управленец выполняет следующие функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль¹. Разумеется, их характеристики определяются спецификой деятельности организации, но формальная операциональная сторона функций остается неизменной. Вся деятельность руководителя направлена на обозначенный функционал, не пересекаясь с профессиональными задачами специалистов, выполняющих содержательные и исполнительские функции. Как любая другая деятельность субъекта, управленческая деятельность требует определенных способностей, направленности, склонностей, психологической предрасположенности. Кроме того, такая деятельность представляет определенную опасность для соискателя в силу того, что любой управленец наделен определенной властью. Власть сама по себе является огромным соблазном: чем она больше и уровень ее выше, тем большее ее искушение, — потому для натур слабых, страдающих комплексами, власть может быть губительна, т. к. сопротивляться ее вкрадчивой силе если не невозможно, то крайне

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. URL: https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/meskon/01.php (дата обращения: 02.08.2020).

трудно. Для этого необходимо обладать прежде всего сильным характером, независимостью мышления, самоиронией, реализмом, скепсисом и многими другими особенностями личности.

Даже в том случае, если в результате нескольких итераций рефлексивных практик субъект честно скажет себе, что лично для него будет благом держаться как можно дальше от любой власти и сделать свою жизненную ставку на карьеру специалиста, понятие *личная эффективность* не станет для него менее актуальным. Причина этого заключается в том, что в рамках самоорганизации для достижения, например профессиональных целей, ему будет в высшей степени полезным все, что изложено далее, т. е. те направления, по которым можно применять технологии оптимизации деятельности, определившись с фундаментальными, идеологическими принципами, необходимыми для выполнения функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля. Если мы имеем в виду ситуацию самоменеджмента, то на первый план выйдет функция мотивации, т. к. она является необходимым условием любой деятельности, а все остальные функции — достаточными. Если же мы имеем в виду руководителя, то ему, безусловно, необходим весь набор функций.

Если принять руководителя как субъект, который не только обладает управленческими и профессиональными навыками, но еще является моральным авторитетом и обладает легитимной, а не только административной властью, то и понятие *личная эффективность* тоже становится отнюдь не очевидным. Сейчас только ленивый не проводит тренингов личностного роста и личной эффективности. С разной степенью детализации и нюансировки определение личной эффективности сводится к способности достигать поставленных целей с минимальными затратами времени и ресурсов. Таким образом, мы можем наблюдать, что опять актуализируется понятие *эффективный менеджер*, а понятие *эффективность* интерпретируется в русле классического менеджмента: как соотношение затрат и резуль-

татов, минимизация затрат при максимизации результатов. При этом результат полностью отчуждается от личности и понимается как предметная реальность в виде поставленной цели. Отсюда выводится совершенно логичный список компетенций, которые надо развить у себя, чтобы быть эффективной личностью, — способность управлять своими ресурсами: временем, финансами, здоровьем и т. д. Все это делается в абсолютно инструментально-технологической манере, т. е. субъект начисто лишен субъектности, став сложным механизмом, интегрирующим все эти компетенции в один инструмент при полной абсолютизации цели. Исходя из этого, можно сделать следующий вывод: личная эффективностью бездомного бродяги, свободного от обязательств по отношению к обществу и его норм, — достигать собственных целей с наименьшими затратами ресурсов. Следовательно, он, сделав выбор в пользу люмпенского образа жизни, является вполне эффективной личностью. Также грабитель, удачно сколотивший банду, поставивший целью ограбление банка и достигший ее, является примером личной эффективности. Следуя этой логике, придется признать всех преступников, избежавших наказания, эффективными личностями, а глав мафиозных кланов — эффективными руководителями. Таким образом, следует признать неверным определение личной эффективности как достижение собственных целей, которое настойчиво имплантируется в сознание молодежи.

Само понятие *эффективность* пришло из экономической теории. На наш взгляд, оно неоправданно экстраполируется на управленческую деятельность в частности и на любую другую в целом. Впервые его описал в 1911 г. представитель школы научного управления Г. Эмерсон. Эффективность понимается им как максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами¹. Как неслож-

¹ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности [Электронный ресурс]. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/emerson.pdf> (дата обращения: 01.08.2020).

но заметить, это понимание до сих пор является базовым. Другое понимание эффективности принадлежит Р. Э. Фримену с его теорией стейкхолдеров, понимающего эффективность как удовлетворение интересов всех участников проекта¹. В этом случае проект считается удачным, если удовлетворены интересы даже при высоких затратах. Хотя не исключен вариант, при котором интересы одних участников будут противоречить интересам других. Актуализируется вопрос, как в этом случае определить эффективность. Хотя надо признать, что именно это понимание эффективности ближе к предмету нашего интереса — к пониманию эффективности руководителя. Причина этого заключается в наличии некоего социального измерения — других субъектов, имеющих свои собственные интересы и цели. Последние оказывают воздействие друг на друга, все вместе создают сложное полифоническое окружение, в котором разворачивается мистерия человеческой деятельности, интегрирующая различные виды организаций, возглавляемые разными руководителями с разнообразными личностными качествами. От этих руководителей и их эффективности зависит результат деятельности всей организации. Таким образом, можно предпринять попытку определить личную эффективность как возможность и способность субъекта достигать целей в своей деятельности, реализуя свои интересы при минимальных затратах ресурсов в контексте соответствия системы целей субъекта общественному идеалу. По нашему мнению, соотношение личных целей с актуальным общественным идеалом позволяет избежать социально неприемлемых форм целеполагания и попыток объявить эффективной социально опасную деятельность. В этом смысле имеет место проявление диалектического взаимоотношения свободы и ответственности: несмотря на то что у субъекта есть свобода желать и достигать каких угодно целей,

¹ См.: Freeman R. E. Velamuri S. R. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility // Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application / ed. by A. Kakabadse, M. Morsing. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2006.

у общества есть свобода предъявить ему рамки ответственности за его действия. Эти рамки отнюдь не ограничиваются правовыми нормами.

Следуя нашему определению личной эффективности субъекта, можно попытаться выстроить систему отношений, в которую вписано это понятие и параметрами которой оно ограничено. С одной стороны, это его собственные субъективные цели деятельности, интересы в профессиональной и общественной деятельности, в которую он включен, с другой — актуальный социальный идеал, который является доминирующим в общественном сознании и общественной практике.

Для каждого молодого человека рано или поздно становится актуальной проблема целей. Вопросы о целях могут быть заданы на любом уровне деятельности: 1) стратегическом — каковы цели в жизни, в профессии; 2) тактическом — каковы цели на 5–10 лет; 3) оперативном — каковы цели на месяц, год. Поиск целей всегда был одной из самых трудных этапов взросления человека, потому что прежде всего тесно связан с извечными философскими проблемами бытия человека. Определение целей, на наш взгляд, невозможно вне мировоззренческих постулатов, которые каждый человек принимает для себя в качестве истинных. В частности, чрезвычайно важным является ответ на вопрос о самостоятельном определении жизненной позиции: быть независимым и следовать своему призванию, миссии или стать ведомым субъектом, послушным воле окружающих. Если человек склонен анализировать ситуацию, то реализуется первый сценарий, при котором можно управлять процессом постановки и достижения собственных целей. Если не задумываться, то, вероятнее всего, реализуется второй вариант.

В описанных жизненных сценариях выбора целей находится источник тех жизненных сюжетов, которые внимательный наблюдатель в изобилии встречает вокруг себя: неугаданное собственное предназначение, попытки перекроить свою

собственную природу, способности, возможности, попытки достичь объективно недостижимых для себя целей (прежде всего это попытки реализовать себя в сферах, требующих определенных талантов, склонностей, личных качеств, которые абсолютно отсутствуют у субъекта). Например, существует очень жесткий и безжалостный отбор в балетные училища по антропометрическим характеристикам, для занятия музыкой необходим слух и музыкальность и т. д. Для любого вида деятельности необходимы особые способности, пусть и не такие очевидные, как в этих двух областях. Выбор достигаемых целей должен быть точно соотнесен с возможностями человека в выбранной сфере деятельности. Иначе будут крайне нежелательные последствия психотравмы и глубокой разочарованности. Эту ситуацию абсолютно точно и блистательно описал И. А. Крылов:

Беда, коль пироги начнет печи сапожник,
А сапоги тачать пирожник,
И дело не пойдет на лад.
Да и примечено стократ,
Что кто за ремесло чужое браться любит,
Тот завсегда других упрямей и вздорней:
Он лучше дело все погубит,
И рад скорей
Посмешищем стать света,
Чем у честных и знающих людей
Спросить иль выслушать разумного совета.

Нередко мы видим и другую ситуацию: понятое и принятое человеком предназначение способствует осмысленному выбору цели, верному ему служению, достижению высоких результатов, которые приносят благо не только самому субъекту, но и всем заинтересованным сторонам. Может быть, в этом и есть главная личная эффективность?

Таким образом, главный аспект определения своего предназначения — осознание своих целей. Часто люди не задаются вопросом четкой постановки своих целей, а руководству-

ются каким-то расплывчатым ориентиром (*достичь успеха* или *стать успешным*) и крайне затрудняются в описании определенных параметров этого ориентира. Обычно наиболее конкретизированы только материальные атрибуты стандартной модели благополучия общества потребления, остальные же аспекты личной эффективности крайне неопределенны, на наш взгляд, из-за нехватки воображения. Однако именно выявление стратегических целей является одним из важнейших параметров системы, описывающей понятие *личная эффективность*. Не определив стратегические цели, невозможно вести речь ни о каких инструментальных средствах достижения этой эффективности, бесполезно посещать лучшие тренинги и усердно применять рекомендации по тайм-менеджменту или эффективной коммуникации. Краеугольный камень в системе личной эффективности — это определение своего предназначения, целей и желаний. Кроме того, личная эффективность прямо указывает на определенную специфику: взаимовлияние и взаимопределение типа личности, личностных качеств, возможностей, способностей и целей, а также влияние и способность личности, осознавшей свои цели, к выполнению миссии руководителя, ее способность, предрасположенность и возможность быть моральным авторитетом, руководить коллективом. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Прежде всего определим, что понимается под *личностью* и как ею становятся. Становление личностью, а не рождение ею — вполне принятая в психологии и философии точка зрения. По мнению А. Н. Леонтьева, личность производится, создается общественными отношениями: «Итак, теоретический анализ позволяет выделить по меньшей мере три основных параметра личности: широту связей человека с миром, степень их иерархизированности и общую их структуру. Личность создается объективными обстоятельствами, но не иначе как через целокупность его деятельности, осуществляющей его отношения к миру. Ее особенности и образуют то, что определяет тип

личности»¹. Основное внимание здесь уделяется именно деятельности человека, его включенности в общественные отношения своими действиями. Таким образом, формирование личности — это сложный и длительный процесс движения с обеих сторон: как со стороны общества, так и со стороны человека. «Рациональная оценка, следуя за этим переживанием, придает ему определенный смысл и завершает процесс осознания мотива, сопоставления и совпадения его с целью деятельности. Именно личностный смысл выражает отношение субъекта к осознаваемым им объективным явлениям»².

Место мотива занимает интегративное образование — мотив-цель, по мнению А. Н. Леонтьева, определяющий структуру личности. Иерархизированные мотивы-цели образуют психологический профиль личности. В этом смысле каждый человек несет свою меру ответственности за ту личностную систему, которую он собой представляет. Понятие *личная эффективность*, таким образом, из одномерной (эффективное достижение своих целей с наименьшими затратами ресурса) становится глобальной философской категорией, сопряженной с ситуацией нравственного выбора, моральной ответственности перед обществом и людьми, которые признают и поддерживают право руководителя на власть, ответственности перед собой за полную самореализацию всех сущностных сил, которые заложены в каждом человеке. И здесь находится еще одна точка для собственной рефлексии по поводу своего личностного формирования, своих потребностей, мотивов, эмоций, значений и смыслов, которые, по мнению А. Н. Леонтьева, составляют *ядро личности*, процесс формирования — это процесс развития системы личностных смыслов.

¹ Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность [Электронный ресурс]. С. 31. URL: <http://lib.web-malina.com/getbook.php?bid=2858&page=31> (дата обращения: 02.08.2020).

² Леонтьев А. Н. Там же.

Только после полного цикла рефлексивных практик и ясного осознания как возможной сферы самореализации, собственных возможностей, способностей, всех своих сущностных сил, можно обратиться к сугубо инструментальному прикладному аспекту формулировки целей собственной деятельности, причем целей любого уровня, как стратегического, так и оперативного. Именно правильная формулировка целей — отправная точка к достижению личной эффективности. Описание технологии постановки целей будет описано в параграфе 3.4.

Если вернуться к той системе отношений, которая задает параметры эффективности личности руководителя, которую мы определили ранее, то следует рассмотреть еще один параметр наряду с требованиями к руководителю и постановке личных целей — актуальный социальный идеал, непротиворечивость личных целей которому является требованием эффективности деятельности. В социальном идеале зафиксированы представления общества о должном, гармоничном, желательном устройстве общества, социальной действительности, социокультурном пространстве. «В самом общем плане социальный идеал обычно определяется как присущее индивидам и различным социальным общностям (группам, слоям, классам, регионам, обществу в целом) представление о совершенном состоянии общности, к которой принадлежит индивид, и (или) общества в целом. Социальный идеал формируется как продукт рефлексии индивида, осознающего свое бытие через противоречие желаемого и действительного, должного и сущего, как несовершенное, не удовлетворяющее имеющиеся у него потребности»¹. Содержание понятия включает политические,

¹ Миронов А. В. Социальный идеал как средство общественной коммуникации [Электронный ресурс] // Изв. Иркут. гос. ун-та. Серия «Политология. Религиоведение». 2016. Т. 17. С. 79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyy-ideal-kak-sredstvo-obschestvennoy-kommunikatsii/viewer> (дата обращения: 02.08.2020).

экономические, нравственные составляющие, которые соответствуют общепринятым представлениям о наиболее правильном общественном устройстве, зафиксированным общественным договором.

Социальный идеал воспринимается субъектом на гносеологическом уровне в ходе социализации как система базовых ценностей общества. Затем на аксиологическом уровне эта система ценностей присваивается или отторгается субъектом на базе оценки с точки зрения собственных интересов, позиций, установок, взглядов, интенций. На праксеологическом уровне в процессе деятельности воспринятый, интериоризированный идеал становится руководством к действию, ориентиром для субъекта. Он становится своеобразной *пропускной рамкой, пробным камнем* при совершении любого действия, оценкой собственной деятельности на соответствие идеалу. В этом смысле ясный социальный идеал является основой стабильности как общества в целом, так и отдельной личности, потому что обеспечивает условие для сплоченности, единства, синхронизации деятельности, понимания вектора развития. Если общество переживает политический кризис, в особенности затянувшийся, связанный с переходом к совершенно другой общественной парадигме, например постсоветское общество во всех субъектах союзного государства, то этот кризис немедленно и крайне болезненно отражается на личностном уровне прежде всего как дезориентация в осуществлении собственной деятельности, остро переживаемое противоречие утраты гармонии общественного и личного. «Оказавшись в состоянии распада, цивилизация перестает быть целым, которое можно скопировать, организовать по его подобию свою собственную жизнь. Причина надлома — невозможность самодетерминации, в результате чего возникает потеря внутреннего единства, гармонии, пропорциональности»¹. Трагический

¹ Тойнби А. Постигание истории. Избранное / под ред. В. И. Уколовой, Д. Э. Харитоновича. М. : АйрисПресс, 2004. С. 366.

опыт начала 1990-х гг. дает наглядное представление об этом процессе.

Как правило, социальный идеал зафиксирован в государственных нормативных документах, в частности регламентирующих государственную молодежную политику. Однако, разумеется, это не единственный источник социального идеала, он может быть ясно описан в средствах массовой информации, социальных сетях, блогах и т. д., выражен в общественном мнении, рекламе, групповых предпочтениях. В этой ситуации выбор общественного идеала, в соответствии с которым выстраивается успешная карьера, принадлежит каждой личности в зависимости от ее мировоззренческой позиции и того, насколько личность желает разобраться в сути происходящего, объяснить себе причины тех или иных событий.

Подчеркнем еще раз, что, переходя к функциональной, утилитарной, технологической стороне управления, тем не менее не стоит забывать о ее метафизической стороне. Способности и необходимые возможности эффективного руководителя, разумеется, должны вытекать из выполняемых им функций. Если назначение управленца — властное размещение ресурсов (личных или организации — не имеет значения) для достижения оптимального их использования, то необходимо исходить из видов этих ресурсов и ситуации их постоянной ограниченности. Ресурсы могут быть следующих видов:

- 1) трудовые — персонал или трудовая способность самого себя;
- 2) время — личное или корпоративное;
- 3) материальные — все возможные опредмеченные сущности;
- 4) интеллектуальные и информационные — совокупность потенциалов всего персонала или собственный интеллект, тезаурус и возможности пользоваться доступной информацией;
- 5) финансовые.

Сформулируем необходимые способности руководителя, которые он должен иметь и уметь применять для обеспечения эффективной деятельности:

- 1) планирование:
 - ◇ определять и иерархизировать цели;
 - ◇ управлять своим временем, владеть методами тайм-менеджмента;
- 2) организация:
 - ◇ делегировать и распределять задачи между членами команды, необходимые для достижения целей;
 - ◇ применять технологию информационного взаимодействия в процессе коммуникации;
 - ◇ разрешать конфликты и управлять стрессами;
- 3) мотивация — определять мотивы деятельности членов команды и применять к каждому члены команды соответствующие стимулы;
- 4) контроль:
 - ◇ обучение и самосовершенствование;
 - ◇ самоорганизация и самодисциплина.

Отметим еще раз, что все современные технологии, оптимизирующие управленческую деятельность, сами по себе не представляют никакой ценности, будучи оторванными от концептуальных, идеологических, мировоззренческих систем, которые личность исповедует и реализует в своей жизни. Технологии всегда идут вслед за идеологией. Сами по себе технологии, не являясь самоценностью, но увеличивают энтропию. Они имеют амбивалентный характер и применяются в полном соответствии с представлениями субъекта о добре и зле. Иными словами, модальность придает им идеологическая установка субъекта технологических приемов, деятельности. Невозможно рассматривать предмет наших изысканий — личную эффективность руководителя — вне этих смыслов и контекстов, исключительно в идеологическом дискурсе.

Вопросы к § 1.1

1. В чем суть понятия *личная эффективность*?
2. Определите отличия понятий *менеджер, руководитель, управленец*.
3. Дайте определение понятию *социальный идеал*.
4. Определите необходимые для руководителя способности.
5. Дайте определение понятию *личность*.

§ 1.2. Влияние институтов гражданского общества на формирование эффективного руководителя

Вы никогда не сможете повлиять на общество, если не измените себя.

Нельсон Мандела¹

Эффективное руководство определяется не перечнем личных характеристик или компетенций, отмеченных галочкой в ежедневнике или приложении в гаджете, и не количеством прочитанных книг и успешно пройденных курсов. Даже прочитав все книги, посмотрев все онлайн-интенсивы, посетив все лекции по мотивации, тайм-менеджменту, проектному управлению и прочим темам, нельзя стать эффективным руководителем без практики, взаимодействия с людьми в рамках реальных социальных, экономических, политических процессов. Эффективность руководителя всегда проявляется в социальном пространстве.

Гражданское общество — это совокупность институтов, норм, ценностей и социальных связей, возникающая в результате деятельности граждан или их объединений (организаций, ассо-

¹ Цит. по: Spodek J. Leadership step by step: become the person others follow. Amacon Books, 2017. P. 142.

циаций), направленной на реализацию общественных интересов во внесударственной сфере.

Институты гражданского общества — это организованные объединения граждан, действия которых направлены на реализацию каких-либо целей и задач, разрешение общих для групп проблем.

К институтам гражданского общества могут быть отнесены:

- 1) некоммерческие организации (НКО), в т. ч. социально-ориентированные, проправительственные и фонды коммерческих организаций);
- 2) общественно-консультативные советы (ОКС), включая молодежные правительства и молодежные парламенты;
- 3) общественная активность отдельных групп и индивидов (общественный мониторинг, общественная экспертиза, общественные (публичные) слушания и т. д.).

Эффективное руководство можно представить в виде следующей формулы:

$$A = f(SM),$$

где A — эффективное руководство; S — умение эффективно руководить; M — мотивация эффективно руководить.

В основе эффективного руководства лежит практическое умение эффективно руководить (не просто знание, понимание, но и практика), а также мотивация (желание) делать это эффективно. Нельзя руководить эффективно, если отсутствует один из этих двух важных элементов.

Одной из важнейших теорий мотивации, основанной на рациональном поведении и сознательном процессе принятия решений является теория ожиданий.

Американский психолог В. Врум показал, что уровень мотивации (или, как он определял, смысл) вести себя определенным образом зависит от трех переменных: 1) ожидания успеха; 2) вероятности вознаграждения; 3) значимость результата и воз-

награждения. Таким образом, представленную выше формулу можно дополнить:

$$A = f(SEPI),$$

где E — ожидание успеха; P — вероятность вознаграждения; I — значимость.

Рассмотрим, как институты гражданского общества влияют на эффективное руководство в целом и его элементы в частности.

Значимость — это воспринимаемая ценность награды и результата для руководителя. Она может быть отрицательной, если управленец активно желает избежать награды или результата; равной нулю, если он совершенно не мотивирован ни наградой, ни результатом; равной единице, если он максимально мотивирован.

Для того чтобы определить, насколько значимым является награда или результат работы для руководителя, надо определить, с одной стороны, насколько удовлетворяются при этом его личные потребности, с другой — насколько эти результаты удовлетворяют социальный запрос, близки ли они к социальному идеалу. С этой точки зрения значимость показывает, что эффективное руководство опосредованно культурой и ожиданиями того социума, в котором оно осуществляется.

Американский психолог, профессор Гарвардского университета Д. Макклелланд выделил три основные личные потребности, которые могут возникать у индивидов в течение жизни:

- 1) достижение, желание добиваться успеха и достигать целей;
- 2) принадлежность, стремление к межличностным отношениям;
- 3) власть, желание быть влиятельным, влиять на организацию и пользоваться уважением.

Согласно его теории, большинство людей имеет смешанную мотивацию, но некоторые находятся под сильным воздействи-

ем какой-либо одной потребности. Например, руководитель, мотивированный потребностью в принадлежности, хорошо подходит для командной работы, а руководитель с потребностью в достижении, наоборот, склонен искать ситуации, когда он несет личную ответственность за решение проблем и реализацию проектов.

Институты гражданского общества могут удовлетворить все три потребности, но в разной степени (табл. 1.1). Так, для лиц с ярко выраженной потребностью в достижении наиболее подходящими являются формы личной общественной активности (общественный мониторинг, общественная экспертиза), а для лиц с выраженной потребностью во власти могут подойти общественно-консультативные советы (ОКС), включая молодежные правительства и молодежные парламенты, с иерархической структурой.

Таблица 1.1

**Удовлетворение личных потребностей индивидов
отдельными институтами гражданского общества**

<i>№ n/n</i>	<i>Основная потребность индивида (по Д. Макклелланду)</i>	<i>Институты гражданского общества</i>
1	Потребность в достижении	Формы личной общественной активности (общественный мониторинг, общественная экспертиза); НКО (фонды), созданные коммерческими организациями
2	Потребность в принадлежности	Социально-ориентированные некоммерческие организации; студенческие профсоюзы; общественно-консультативные советы (ОКС) с сетевой или матричной структурой; общественная активность отдельных групп
3	Потребность во власти	Общественно-консультативные советы (ОКС), включая молодежные правительства и молодежные парламенты, с иерархической структурой

При этом институты гражданского общества могут не только способствовать удовлетворению той или иной потребности руководителя, но и корректировать их с течением времени. Эффективный руководитель должен быть гибким, т. е. уметь подбирать необходимый стиль управления и инструменты, которые соответствуют целям и контексту ситуации. Руководитель, находящийся под сильным воздействием какой-либо одной потребности, не может управлять эффективно, поэтому молодым руководителям необходимо стремиться работать с разными институтами гражданского общества, становиться более восприимчивыми к их потребностям и понимать, как организовывать рабочие процессы в разных группах, имеющих свою, отличную от других мотивацию, свои социальные идеалы.

Вероятность вознаграждения — переменная, которая оценивает, какова вероятность получения индивидом вознаграждения, при достижении целей, которые поставлены перед ним. Для эффективного руководителя в отличие от простого исполнителя проекта важен не только размер денежного бонуса или перспективы карьерного роста, которые открываются перед ним в случае успешного завершения проекта (хотя, безусловно, чем прозрачнее будет процесс принятия решения о награде и чем больше этот процесс будет вызывать доверие, тем более мотивированного руководителя мы получим в итоге), но наградой является также поощрение поведения руководителя, его выбора инструментов и подходов к реализации проекта со стороны социума, так называемое социальное одобрение. При этом от руководителя требуют, чтобы он был источником перемен и причиной нестабильности — лидером развития, агентом изменений. Именно по этой причине перед руководителем, который стремится быть эффективным, нередко встает выбор: *всем понравиться* или *бросить вызов системе*. Важно понимать, что ни то, ни другое не должно являться самоцелью лидерского поведения: понравиться всем все равно не получится, а трансформация существующего порядка только из-за идеи, без ка-

кого-либо смысла и понимания, может выйти из-под контроля и быть очень разрушительной и для организации, и для самого руководителя. Соломоновым решением здесь является продуманная работа по внедрению инноваций.

Институты гражданского общества являются отличной платформой для социальных инноваций в области общественно-полезной деятельности. Успешная социальная инновация является результатом многоэтапных и взаимосвязанных процессов. Социальные инновации делают акцент на сотрудничестве и повторном взаимодействии. Благодаря взаимодействию с некоммерческим сектором индивид получает огромный опыт безопасного просоциального поведения.

Социальные инновации — это новые идеи (продукты, услуги и модели), которые одновременно удовлетворяют социальные потребности и создают новые социальные отношения в тех областях, в которых существующие структуры и механизмы власти, применяя старые подходы, оказались малоэффективными или неэффективными совсем.

Важно понимать, что социальные инновации не спонтанны, ими можно управлять, оттачивая мастерство руководителя. Большинство социальных изменений не имеют четко направленного вектора. Это альянс «пчел» (творческие люди с идеями и энергией) и «деревьев» (крупные учреждения с властью и деньгами)¹.

Выделим основные этапы создания социальных инноваций:

- 1) диагностика проблемы — выявление неудовлетворенных, или неадекватно удовлетворенных, или новых социальных потребностей граждан;
- 2) генерация идей — разработка новых продуктов, услуг, моделей, позволяющих удовлетворить эти социальные

¹ Social Silicon Valley's. A manifesto for social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated [Electronic resource] / G. Mulgan [et al.]. The Basingstoke Press, 2006. P. 20. URL: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/04/Social-Silicon-Valleys-March-2006.pdf> (date of access: 10.10.2021).

- потребности, или создание моделей новых социальных отношений, которые позволят эффективнее удовлетворять социальные потребности;
- 3) прототипы и пилоты — создание рабочей модели новой идеи (продукта, услуги) для проведения тестирования, фокус-групп и т. д.;
 - 4) обеспечение устойчивости — процесс превращения идеи в повседневную практику, обеспечение долгосрочной финансовой и ресурсной устойчивости института (фирмы, НКО и т. д.), которые будут нести инновации вперед, закрепление нормативно-правового регулирования практики;
 - 5) оценка эффективности — оценка того, насколько новые идеи (продукты, услуги, модели) удовлетворяют социальные потребности и создают новые социальные отношения;
 - 6) масштабирование — подбор стратегии для распространения эффективных решений (лицензирование, франчайзинг, федерации и т. д.);
 - 7) системное изменение — закрепление эффективных решений в качестве общественной нормы.

Подобная декомпозиция процесса позволяет детально подходить к изучению феномена *социальных инноваций*, анализировать и предлагать меры по совершенствованию каждого этапа. На каждом из них руководитель получает важные для своей эффективности навыки и компетенции.

Стоит отметить, что молодежь активно участвует в реализации социальных инноваций. С одной стороны, молодежи в целом симпатична идея изменения старых порядков и устоев, с другой — участие в разработке и внедрении социальных инноваций является отличным способом для самовыражения и самореализации. Молодежные сообщества — это реальные драйверы социальных инноваций, если ими грамотно управлять.

В бизнесе ключевым агентом инноваций является отдельная фирма (которая взаимодействует с университетами или имеет

свое собственное R&D-подразделение¹), в то время как в социальной сфере успех инновации зависит от широкой сети отдельных граждан и их объединений, которые участвуют в ее реализации. Одно из самых перспективных направлений в этой области — управление интернет-сообществами для совместной разработки социальных инноваций. Интернет-сообщества формируют динамичную среду и содействуют социальным изменениям. Виртуальные команды имеют как преимущества (экономия рабочего времени, динамичный состав, возможность включения в работу широкого круга экспертов, в т. ч. зарубежных, и т. д.), так и недостатки (отсутствие физического взаимодействия, вербальных и невербальных сигналов ухудшает качество коммуникации; важно помнить, что до 70 % смысла сообщения люди воспринимают благодаря невербальным сигналам). Перед виртуальными командами стоят две сложные задачи:

- 1) создание отношений доверия между людьми, которые не знают друг друга и редко встречаются;
- 2) сохранение этих отношений, несмотря на культуру и расстояние.

Это важные навыки, которыми должен обладать эффективный руководитель уже сегодня, станут еще актуальнее в ближайшем будущем.

Ожидание успеха — это вера в то, что если индивид прилагает необходимые усилия, то сможет достичь целей, поставленных перед собой. Руководитель определяет это на основе ряда факторов: своего предыдущего опыта, уверенности в своих силах в настоящий момент, возможности контролировать достижение цели через отработанные процессы, величины сопротивления (агрессивности) внешней среды. С этой точки зрения ожида-

¹ R&D-подразделения (*Research & Development*) — подразделения компании, отвечающие за научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, создание новых видов продукции и (или) услуги по их продвижению на рынках.

ние успеха показывает, что эффективное руководство опосредованно контекстом ситуации, в котором оно осуществляется.

Американский математик и экономист русского происхождения И. Ансофф отмечал, что руководить организацией можно с помощью комбинации двух различных методов:

- 1) систем, структур и процедур, которые повышают производительность труда;
- 2) личного лидерства (демонстрации власти, личного примера, стимулирования и т. д.)¹.

Наличие в организации внедренной системы управления проектами, знание стандартов, регламентов и процедур проектного управления и следование им, безусловно, способствует тому, что позитивные ожидания достижения цели оправдываются. Однако если сам руководитель сомневается в том, что он и его команда успешно достигнут цели, то никакие системы, структуры и процедуры не помогут.

Институты гражданского общества могут, с одной стороны, способствовать накоплению практики управления, с другой — дать возможность приобрести руководителям, особенно молодым, уверенность в собственных силах.

Руководство в НКО — это постоянное упорядочение хаотичных гражданских инициатив, преобразование спонтанной активности в долгосрочные перемены. Эффективный руководитель НКО борется за то, чтобы проекты организации были направлены на решение реальных социальных проблем, т. к. важно достижение осязаемого результата и реальных изменений, а не декларативность, декоративность и симуляция социальной активности. При этом руководитель НКО, особенно если организация планирует быть независимой от правительства, часто вынужден действовать в ситуации с высокой степенью неопределенности, в очень агрессивной среде. Такая среда в НКО развивает лидерские качества быстрее, чем в государственном

¹ Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб. : Питер, 2011. С. 55

и частном секторах. Сталкиваясь с давлением (как внешним, так и внутренним), руководитель постоянно должен демонстрировать гибкость и вырабатывать новые стратегии для развития и дальнейшего движения вперед.

В то же время внутри самих общественных организаций среди их членов часто царит «семейная атмосфера» — атмосфера дружбы, поддержки и заботы. Эффективные руководители НКО демонстрируют высокий уровень эмоционального интеллекта, активно участвуют в развитии профессиональных и «мягких» навыков (*soft skills*) членов своих организаций и создают в них комфортную обстановку для развития самостоятельности без риска быть осужденным и наказанным за свои инициативы со стороны коллег и руководства. Во многих НКО существуют демократические механизмы обсуждения новых идей и системы поощрения новых инициатив.

Интересным инструментом является наставничество, в ходе которого наставник не только передает знания и способствует развитию наставляемого, но и поддерживает психологически, подкрепляя позитивное ожидание от реализуемого проекта, укрепляя веру наставляемого в собственные силы.

Умение эффективно руководить — это совокупность знаний и практики. Мы получаем первые знания о том, как управлять людьми, еще в детском саду, а в средней школе уже активно осваиваем такие незаменимые для эффективного руководителя инструменты, как проектное управление и тайм-менеджмент, но процесс обучения продолжается всю жизнь. Принцип *непрерывного образования в течение всей жизни (Life Long Learning)* является ключевым для достижения цели быть эффективным руководителем. Даже однажды став таковым, необходимо продолжать учиться и узнавать новое, чтобы оставаться эффективным.

Зачастую международные, государственные или частные организации оказывают поддержку программам обучения для руководителей и сотрудников некоммерческих организа-

ций, членов общественно-консультативных советов, отдельных гражданских лидеров. Обычно это не разовые мероприятия, а структурированные программы, которые фокусируются на личных интересах (поддержка индивидуальных траекторий развития) и практических приоритетах участников обучения, а также отражают культурную и институциональную среду, в которой они работают. Успех программ зависит от того, насколько хорошо сами участники вовлечены в процесс обучения и стремятся активно участвовать в решении кейсов или в поисках необходимых материалов. Только активное участие в этом процессе способствует реальным личностным изменениям, повышению личной эффективности обучающихся, положительно влияет на институты гражданского общества, которые они представляют или с которыми они взаимодействуют.

Выше было отмечено, что наставничество способно положительно влиять на эффективность руководителя, оказывая психологическую поддержку. В целом можно отметить, что наставничество — это отличный метод развития и поддержки высокопотенциальных участников путем взаимодействия с более опытными наставниками. Наставничество интересно и тем, что оно направлено на развитие как наставляемого (подготовка к будущим задачам, вызовам и карьерным переходам, помощь в достижении целей), так и самого наставника (познание себя, развитие гибкости, расширение коммуникативных навыков знакомство с новыми подходами и методами к постановкам целей и задач и т. д.).

Наставник, являясь источником знаний, не предлагает готовые решения, но помогает наставляемому прийти к правильному решению, вдохновляя, поощряя и стимулируя его.

В зависимости от того, кто формирует модель обучения и на базе чьего опыта идет обучение, можно выделить 4 роли наставника: инструктор, ментор, коуч и тьютор (или учитель) (рис. 1.1).

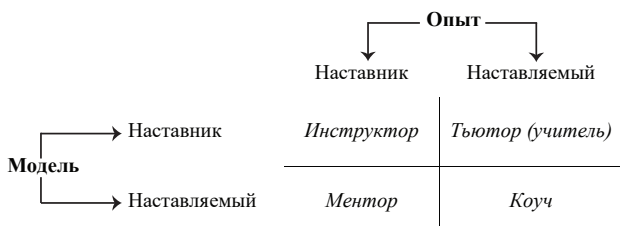


Рис. 1.1. Роли наставника

Выбирать наставника необходимо в зависимости от личных предпочтений, текущей стадии личного развития и целей (как актуальных, так и долгосрочных). Так, для начала обучения в какой-либо области скорее понадобится инструктор, который четко расскажет и покажет, что и как надо делать (вряд ли, например, можно научиться кататься на горных лыжах, если только слушать байки опытных горнолыжников (менторинг) или пытаюсь ответить на наводящие вопросы: «А каким горнолыжником ты видишь себя через пять лет? И что тебе мешает стать им сейчас?» (коучинг) — то же самое и в руководстве).

Важно отметить, что особую роль в развитии не только знаний, но и практики эффективного руководства могут играть университеты, выступая в качестве «теплиц» для акселерации студенческих социальных мини-проектов, запущенных во взаимодействии с *местными сообществами*, уровень которых — реальные небольшие проблемы. Этот уровень деполитизирован, поэтому создание совместных проектов — отличная возможность для развития у студентов навыков гражданского лидерства без включения их в политические «игры». Кроме того, фокусируясь на местной повестке, университет закрепляет за собой статус не только «кузницы» кадров, но и социокультурного центра территории. Более того, научное сообщество университетов способно приносить глобальные идеи для решения местных проблем. Студенческие проекты могут активно интегрироваться в местную среду, а их команды получать полезный опыт для развития собственной эффективности.

Культурные особенности России и их влияние на институты гражданского общества и эффективное руководство

Текущее состояние институтов гражданского общества в России во многом определено национальными культурными особенностями нашего общества в целом. Ранее уже было сказано, что культурные особенности серьезным образом влияют на эффективность руководства. Такие особенности определяют, что считается *правильным* и *неправильным*, они проявляются в ценностных установках и поведении людей. Культурные различия могут быть существенными, поэтому люди из разных культур могут совершенно по-разному воспринимать одно и то же явление. Если руководитель стремится быть максимально эффективным, он обязан учитывать эти культурные особенности. Различия в национальных культурах могут оказать серьезное влияние на отношения между организациями, а также на поведение внутри организаций, в которых работают люди разных национальностей.

Особое внимание необходимо уделить взаимодействию со студенческими объединениями иностранных студентов и НКО, деятельность которых связана с работой с различными национальными группами, беженцами и т.д. Умение выстраивать конструктивные отношения независимо от ценностей сотрудников, организовывать работу с учетом их культурных особенностей — очень важный навык эффективного руководителя.

Для рассмотрения культурных особенностей России используем классическую модель кросс-культурного анализа Г. Хофстеде. Он определил шесть аспектов культуры:

- 1) дистанция власти (индекс PDI) — это социальная дистанция между людьми разного ранга и положения (в странах с высоким показателем дистанции власти подчиненные не задают вопросов руководству, а ждут указаний);
- 2) индивидуализм (индекс IDV) — это степень, в которой член общества может полагаться на группу (коллектив-

- визм) или проявлять личную инициативу в принятии решений (в странах с низким значением индекса люди тратят много времени на развитие отношений вне семьи и на создание связей, больше полагаясь на то, что коллектив примет участие в решении их проблем);
- 3) уклонение от неопределенности (индекс UAI) — это отношение к неопределенности в обществе и (или) стране (низкое значение индекса указывает на то, что люди в этих странах больше готовы идти на риск и меньше сопротивляются реформам; в странах с высоким значением люди не любят неопределенные ситуации и плохо относятся к изменениям);
 - 4) мужественность (индекс MAS) — этот аспект отражает распространенность ценностей, которые принято считать более «мужскими» (уверенность в себе, соперничество и ориентация на результат);
 - 5) долгосрочная ориентация (индекс LTO) — этот показатель отражает либо предпочтение текущим и прошедшим событиям, либо сосредоточение на будущем;
 - 6) допущение (индекс IVR) — этот параметр характеризует, насколько свободно общество, позволяет своим членам получать удовольствие от развлечений.

Последние актуальные исследования по странам мира, в т. ч. России, были проведены в 2015 г. и представлены на официальном сайте Г. Хофстеде¹. Для России значения индексов следующие: PDI — 93 (высокое); IDV — 39 (низкое); UAI — 95 (высокое); MAS — 36 (низкое); LTO — 81 (высокое); IVR — 20 (низкое).

При этом схожие значения индексов для России показывали и иные исследования по методике Хофстеде, проводившиеся в предыдущие периоды, в т. ч. в 1990-е и 2000-е гг.

¹ Dimension data matrix [Electronic resource]. URL: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix> (date of access: 01.04.2021).

Высокий уровень индекса PDI (дистанция власти) указывает на то, что российское гражданское общество не может быть охарактеризовано как активное. Внутри институтов гражданского общества можно столкнуться со слабой активностью, ожиданием патернализма и признанием более автократических стилей лидерства.

Низкое значение индекса IDV (индивидуализм) указывает на то, что российское общество является достаточно сплоченным, но не склонным проявлять инициативу на индивидуальном уровне.

Высокое значение индекса UAI (уклонение от неопределенности) указывает на то, что большинство представителей современного российского общества испытывают тревогу перед будущим. В качестве негативных последствий можно отметить осторожное отношение к социальным инновациям и перспективным инициативам, если они связаны с риском.

Низкое значение индекса MAS (мужественность) подтверждает статус России как социального государства и указывает на то, что ценности заботы о других и качества жизни для российского общества находятся в приоритете по сравнению с ценностями конкуренции и достижения успеха.

Высокое значение индекса LTO (долгосрочная ориентация) указывает на поощрение в российском обществе настойчивости и бережливости.

Низкое значение индекса IVR (допущение) подчеркивает важность соблюдения социальных норм для членов российского общества. Представителям иных, менее сдержанных культур, некоторые из этих норм могут казаться весьма строгими, ограничивающими личные потребности.

Безусловно, несмотря на то что культура — явление коллективное, это не означает, что все в определенной культуре думают и поступают одинаково. Россия — многонациональная страна, поэтому у каждого из народов, населяющих ее, могут быть значения индексов отличные от средних по стране, какие-то

индексы могут явно выделяться как в меньшую, так и в большую сторону. Этот многонациональный аспект также необходимо учитывать эффективному руководителю.

Институты гражданского общества и женщины-руководители

В современном мире участие женщин в управленческой деятельности имеет тенденцию ко все большему расширению: женщины занимают руководящие позиции во множестве организаций как в некоммерческом, так и в коммерческом секторах, в т.ч. в больших международных корпорациях, они становятся мэрами городов, занимают посты министров и глав правительств, возглавляют государства. Множество девушек возглавляет молодежные организации: профсоюзы студентов, волонтерские и политические.

Однако многие женщины на практике сталкиваются с предрассудками, притеснениями, семейным давлением и ограничением собственных карьерных ожиданий. Если мы сравним количество женщин и мужчин, которые занимают руководящие должности, женщины окажутся в явном меньшинстве. Причина этого в том, что гендерные стереотипы отражают распределение мужчин и женщин в нашем обществе. Стереотипы все еще традиционно трактуют женщин как домохозяйек, а мужчин как кормильцев и добытчиков.

В 2002 г. Э. Игли и С. Карау была сформулирована теория ролевой конгруэнтности (*Role Congruity Theory*, RCT). Согласно этой теории, несоответствие между женской гендерной ролью и ролью лидера может привести к негативному восприятию женщин на более высоких руководящих должностях¹. Несоответствие между ролями *хорошая женщина* и *хороший*

¹ В общем виде RCT можно представить следующей формулой: группа будет положительно оценена, когда ее характеристики будут признаны согласованными с типичными социальными ролями этой группы.

лидер затрудняет женщинам достижение успеха на руководящих постах.

Несмотря на то что в некоммерческом секторе женщин-руководителей больше, нельзя сказать, что они не испытывают культурное и социальное давление. Так, члены НКО часто ожидают, что женщины-лидеры возьмут на себя материнскую роль (в России можно встретить, что женщин-руководителей НКО называют «наша мама»). Они ожидают, что женщина-руководитель будет утешать их в трудные времена и решать проблемы, с которыми они сталкиваются. Часто под этим давлением женщина-лидер вынуждена принять патерналистский стиль руководства против своей воли.

Однако институты гражданского общества должны быть наиболее чувствительны к давлению на женщин-руководителей и активно организовывать обучающие программы, которые бы помогли женщинам разрабатывать конкретные стратегии преодоления этого давления со стороны сотрудников, семьи и общества в целом.

В современном мире организации становятся более динамичными и ориентированными на управление на основе ценностей, все большее внимание уделяется мотивации и межличностным отношениям, т. е. организации отходят от традиционного «мужского» взгляда на лидерство и переходят к более трансформационному «женскому» мировоззрению. В этих условиях, как считают многие исследователи, женщины становятся даже лучшими лидерами, чем мужчины. Они готовы дать своим организациям и последователям больше, чем мужчины. Долгое время гендерные стереотипы были (а во многих странах и организациях остаются до сих пор) основной причиной сложностей, препятствующих женщинам достигать лидирующих позиций в бизнесе, политике, некоммерческом секторе, поскольку женщины не соответствовали стереотипным меркам лидера. В последние десятилетия ситуация меняется, в т. ч. в России; этому способствуют как общий тренд на изменение подходов

к управлению, организационные изменения внутри компаний, так и широкая информационная кампания.

Таким образом, институты гражданского общества оказывают безусловное влияние на формирование руководителя, обозначая незримые рамки для его поведения, мышления, процесса принятия решений и даже позиционирования, регулируя сам процесс становления человека как руководителя.

Вопросы к § 1.2

1. Какие институты гражданского общества, на ваш взгляд, наилучшим образом способствуют повышению личной эффективности молодого специалиста и (или) руководителя? Почему?
2. Сейчас часто институты гражданского общества в России выступают в качестве организаторов кадровых конкурсов и отборов лидеров местных сообществ. На ваш взгляд, должны ли они этим заниматься? Соответствует ли это их назначению?
3. Приведите примеры успешных социальных инноваций. Что, на ваш взгляд, лежит основой их успеха?
4. Выделяют четыре роли наставника, назовите их. Что лежит в основе этого разделения?
5. Распространены ли гендерные стереотипы в вашем окружении? Сталкивались ли в процессе обучения или работы, в т. ч. в некоммерческих молодежных организациях (профсоюзных организациях студентов, Российском Союзе Молодежи и др.), с гендерными стереотипами?

§ 1.3. Организационное обеспечение деятельности руководителя в сфере молодежной политики

Деятельность руководителя и его личная эффективность зависят от ряда факторов, среди которых значительную роль играют организационные ресурсы, позволяющие обеспечивать ра-

боту руководителя в сфере молодежной политики. Рассмотрим подробнее эти организационные ресурсы.

Управление организацией представляет собой сложный процесс, в котором тесно сплетены факторы различного порядка. Большую роль играют тип организации, ее структура, профиль деятельности. Специфика управления зависит от масштабов управляемой организации, отраслевой принадлежности. В теории управления существуют разнообразные модели, описывающие эффективные правила и принципы управленческой деятельности. Вместе с тем, несмотря на многочисленный спектр управленческих моделей, проблем в управлении организациями не становится меньше. Для того чтобы в управлении минимизировать негативные последствия субъективизма, деятельность организации регламентируется нормативными правовыми актами, которыми устанавливается определенный порядок деятельности, обеспечивающий стабильность функционирования организации.

Единство нормативных оснований и организационно-распорядительных документов позволяет различным организациям осуществлять взаимодействие, руководствуясь едиными принципами. Руководитель предприятия может использовать в управлении организацией свои подходы и особенности, но все это возможно при соблюдении определенных установленных норм, принятых в Российской Федерации.

Правила деятельности организации формировались и выработывались десятилетиями. Установленный порядок, определенный в нормативных актах, руководитель застает, приходя на работу в организацию. Занимая руководящую должность, он обязан следовать принятым нормам. Согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. № 329 «О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения», руководитель самостоятельно осуществляет руководство деятельностью учреждения в соответствии с законодательством Российской

Федерации, ее субъекта, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, уставом учреждения, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором¹.

Возглавляя организацию, руководитель берет на себя обязательства по исполнению решений и поручений, которые разрабатываются вышестоящими органами и организациями. Это общая ситуация, обеспечивающая единство организаций в реализации социально-экономических задач.

В сфере работы с молодежью действуют организации различных типов: бюджетные, автономные, государственные и муниципальные. Все эти организации в своей деятельности руководствуются принятыми нормативными правовыми актами.

Руководитель как уполномоченное лицо обязан обеспечить исполнение законов, приказов и других документов, касающихся деятельности вверенной ему организации. При этом чем выше уровень руководителя и возглавляемой им организации, тем строже он обязан соблюдать предписанные ему нормы и обязательства. В вопросе исполнения предписанных нормативных актов руководитель полностью несет обязательства по их исполнению. Свобода появляется в способе исполнения указанных нормативных актов. Здесь руководитель может проявлять максимум свободы и инициативы, но исключительно в рамках законодательства Российской Федерации. В связи с этим знание законодательства, связанного с деятельностью организации, является обязательным для руководителя.

В сфере работы с молодежью есть законодательные акты, которые являются основополагающими. Руководитель учрежде-

¹ О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 12 апр. 2013 г. № 329 : с изм. на 9 нояб. 2018 г. Доступ из электрон. фонда правовых и норматив.-техн. док. «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/499014409> (дата обращения: 07.06.2021).

ния или органа власти организует работу в целях их исполнения. Назовем основные нормативные акты, которыми руководствуется руководитель государственного или муниципального учреждения по работе с молодежью:

- 1) федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
- 2) федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних»;
- 3) закон Свердловской области от 29 октября 2013 г. № 113-ОЗ «О молодежи в Свердловской области»;
- 4) постановление Правительства Свердловской области от 19 декабря 2019 г. № 920-ПП «Об утверждении государственной программы Свердловской области “Развитие системы образования и реализация молодежной политики в Свердловской области до 2025 г.”».

Для руководителей муниципальных организаций по работе с молодежью также актуальны нормативные правовые акты муниципального образования.

Исполнение нормативных актов организацией находится под контролем, который чаще всего носит форму отчетности. Назовем основные формы контроля, на которые руководитель ориентируется в своей деятельности:

- 1) отчетность перед вышестоящими организациями по исполнению планов работы в установленные сроки;
- 2) отчетность по исполнению отдельных межведомственных программ перед вышестоящими организациями;
- 3) отчетность по исполнению законодательства;
- 4) отчетность по исполнению протокольных решений вышестоящих организаций и комиссий.

В сфере молодежной политики отчетность по выполнению плана работы перед вышестоящими организациями осуществляется, как правило, ежеквартально. Представляются финан-

совые и информационные отчеты, из которых становится понятно, что организация выполняет свои задачи.

Своевременное исполнение планов работы и решений вышестоящей организации является показателем состоятельности руководителя, его персональной оценкой, поэтому руководители ответственно относятся к своевременности выполнения поручений. Иногда стремление представить своевременный отчет об исполнении работы может привести к формализму. В таком случае при представлении отчета работа может быть выполнена формально или не выполнена вовсе. Такие явления, к сожалению, присутствуют в практике деятельности руководителей.

Помимо отчетности перед вышестоящими организациями по исполнению планов и решений, существует контроль, который осуществляется органами законодательной власти. Так, в Свердловской области сложилась практика регулярной отчетности органов исполнителей власти по делам молодежи перед законодательным собранием по исполнению областного закона от 29 октября 2013 г. № 113-ОЗ «О реализации молодежной политики на территории Свердловской области»¹. Позитивность такой формы отчетности заключается в том, что представляется аналитическая информация не по отдельным мероприятиям в сфере молодежной политики, а по принципиальным задачам, которые должны быть решены в сфере работы с молодежью в области в соответствии с законом. Это позволяет проводить мониторинг развития молодежной политики в области, давать оценку деятельности органа исполнительной власти, проводить необходимые корректировки законодательства в сфере молодежной политики.

Еще одна важная форма контроля, которая носит внешний по отношению к организации характер, — проверка (например,

¹ О реализации молодежной политики на территории Свердловской области [Электронный ресурс] : закон Свердлов. обл. от 29 окт. 2013 г. № 113-ОЗ : с изм. на 9 апр. 2021 г. Доступ из электрон. фонда правовых и норматив.-техн. док. «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/453130410> (дата обращения: 01.06.2021).

проверка прокуратурой Свердловской области исполнения законодательства). При этом проверяется исполнение и законодательства субъекта РФ, и федеральных законов. Такая практика касается проверки норм, наиболее актуально и остро стоящих перед регионом. Например, не утрачивает своей актуальности федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних»¹. Закон определяет полномочия органов и учреждений молодежной политики в сфере профилактики безнадзорности правонарушений несовершеннолетних. В связи с тем, что уровень правонарушений среди несовершеннолетних и молодежи является серьезной социальной проблемой, органы прокуратуры Свердловской области, регулярно проверяют исполнение норм закона в части функций органов и учреждений органов по делам молодежи. Руководители обязаны представить исчерпывающую информацию по исполнению закона. Такие проверки носят не формальный, а принципиальный характер. В ходе проверок проводится анализ внутренних документов организации по исполнению закона, анализ принимаемых мер, своевременность и результативность принимаемых решений. Если руководителем не были приняты меры, не проведены мероприятия или их объем недостаточен, то прокуратура делает выводы о компетентности и исполнительности руководителя. Так, в Свердловской области в сфере работы с молодежью имела место практика вынесения выговоров государственным гражданским служащим за неудовлетворительное исполнение этого закона. При этом, как известно, достаточно двух выговоров, для того чтобы уволить госслужащего с работы. Таким образом, руководителя мотивируют на серьезное отношение к исполнению норм законодательства.

¹ Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних [Электронный ресурс] : федер. закон РФ : с изм. на 24 апр. 2020 г. Доступ из электрон. фонда правовых и норматив.-техн. док. «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/901737405> (дата обращения: 15.05.2021).

Еще одна форма работы, которая занимает существенное место в мотивации руководителя на исполнение решений вышестоящих организаций, — это исполнение протокольных поручений руководителей, комиссий областного или муниципального уровня. Известно, что не все актуальные решения можно оперативно прописать в законодательстве. Кроме того, в организации работы органа или учреждения постоянны практики исполнения конкретных мероприятий, принятия мер, по которым требуются быстрые решения и действия. В этом случае в качестве распорядительных документов выступают протокольные решения областных или муниципальных комиссий, закрепленные по срокам и ответственным. К исполнению решения таких комиссий руководители органов и учреждений относятся с большим вниманием. Исполнение поручений комиссий руководители контролируют так же, как исполнение других поручений. Комиссии, как правило, включают представителей вышестоящих организаций или внешних экспертов. Статус комиссий достаточно высок. Например, один из важнейших вопросов в молодежной политике Свердловской области был решен благодаря поручениям комиссии, которую возглавлял заместитель председателя Правительства Свердловской области В. А. Власов. Поручение касалось разработки нормативов финансирования учреждений органов по делам молодежи. Для исполнительного органа это поручение было непростым, но протокольное поручение заместителя председателя Правительства Свердловской области о разработке нормативов финансирования учреждений молодежной политики обязывало специалистов органов исполнительной власти сесть за стол переговоров и найти решение по указанному поручению. В случае неисполнения поручения руководителю ведомства (в рассматриваемом случае это было Министерство финансов Свердловской области) было бы определено взыскание за это.

В целях регулирования всех видов контроля и своевременно-го исполнения поручений в организациях возникла и прочно ут-

вердилась исполнительская дисциплина, которая является важным организующим механизмом. Как правило, руководитель обязательно контролирует вопросы исполнительской дисциплины. Если выявляется информация о неисполнении какого-то пункта исполнительского плана, срочно предпринимаются меры для ликвидации проблемы неисполнения.

Рассмотрим такой организационный инструмент деятельности руководителя, как формирование и исполнение поручений.

Деятельность организации направлена на исполнение решений, планов, поручений, норм законодательства. Каждый из этих видов задания должен быть оформлен, как поручение. Действительно, существуют государственные программы, нормативные правовые акты, протоколы различных комиссий, планы и программы. Все эти виды документов существуют в определенных архивах, информационных системах, системах делопроизводства. Сами по себе программы или законы не являются поручениями. Эти документы содержат нормы деятельности и рекомендации. Для того чтобы норма документа стала поручением, ее необходимо трансформировать в поручение:

- 1) определить формулировку поручения;
- 2) определить сроки исполнения поручения;
- 3) определить конкретного исполнителя;
- 4) дать отчет о выполнении поручения в организацию, которая дала его.

Формулировка поручения может быть определена уже в документе, в этом случае нет необходимости ее корректировать. Например, решением Комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав поручено Департаменту молодежной политики Свердловской области оказать консультационную помощь Артинскому городскому округу в создании учреждения по работе с молодежью. Поручение сформулировано, решением комиссии установлены сроки исполнения. В этом случае руководитель организации (директор департамента) дает аналогичное поручение соответствующему подразделению (управлению, отделу,

специалисту). Как правило, помимо выполнения поручения, ставится задача по подготовке информационного отчета и направления информации о выполнении в организацию, которая дала это поручение, после чего поручение снимается с контроля.

Рассмотрим другой пример, когда поручение не сформировано конкретно, а содержится как правовая норма, которую необходимо исполнять. Так, в статье 17 закона Российской Федерации от 24 июня 1999 г. № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» предусмотрено органам по делам молодежи и подведомственным учреждениям осуществлять мероприятия по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних¹. Статья закона носит общий характер. Для того чтобы выполнить эту норму, необходимо преобразовать ее в поручение. Для формирования поручения необходимо понимать, какие действия необходимо осуществить, чтобы положения закона были исполнены. Так, для реализации норм, предусмотренных для органов и учреждений по делам молодежи в части организации мероприятий по профилактике, Департаментом по делам молодежи Свердловской области на разных этапах его существования разрабатывались следующие мероприятия:

- 1) специальный проект по работе с несовершеннолетними, входящими в группы риска, «Молодежный сертификат». Проект предусматривает закрепление за несовершеннолетними гражданами персональных воспитателей в целях социальной адаптации и оказания помощи. Реализации проекта предшествовала серьезная работа группы специалистов по разработке проекта, определению механизмов поддержки в муниципалитетах, подготовке конкретных текстовых документов, определяющих алгоритм реализации проекта. Кроме того, были проведены обу-

¹ Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901737405> (дата обращения: 15.05.2021).

чающие семинары по запуску проекта в муниципальных образованиях. Таким образом, только один пункт закона вызвал необходимость для формирования целой группы поручений;

- 2) обучающие семинары для специалистов учреждений органов по делам молодежи по обсуждению программ профилактики правонарушений, обмену опытом работы с несовершеннолетними;
- 3) проект «Антициклон», которым предусматривалось обучение специалистов проектированию по вопросам разработки и реализации профилактических программ. В результате реализации проекта было подготовлено более 200 профилактических программ и проектов, реализованных в муниципальных образованиях в Свердловской области.

Даже не полный перечень мероприятий позволяет увидеть, что норма закона может быть реализована в различных формах: программах, проектах, семинарах, мониторингах реализации профилактических мер, акциях и т. д. В связи с этим при формировании поручения по реализации закона руководителю надо организовать работу по выработке предложений от исполнителей, которые позволят определить программы и мероприятия по реализации правовой нормы. Для реализации мероприятий по исполнению закона может возникнуть необходимость финансового обеспечения, что потребует от руководителя подготовки новых поручений специалистам в этом аспекте деятельности организации. Таким образом, одно поручение по исполнению правовой нормы трансформируется в серию поручений исполнителям по разработке мероприятий, их реализации и финансированию.

Квалификация руководителя определяется его способностью правильно формировать поручения исполнителям. Поручения являются двигателем выполнения решений. От правильной постановки и формулировки поручений зависит успешность функционирования всей организации.

Нужно отличать поручения от планов работы. Планы — это сформированные по срокам и определенные по содержанию и финансовому обеспечению мероприятия. Поручения — это сформированные вышестоящим органом или руководителем задачи деятельности, которые могут быть переложены в плановые мероприятия, а также могут потребовать срочной реализации. Поручения нередко связаны с необходимостью запустить новый процесс, не учтенный в планах мероприятий. Поручения являются способом постоянного регулирования управления организацией. Порядок передачи поручений представлен на рис. 1.2.

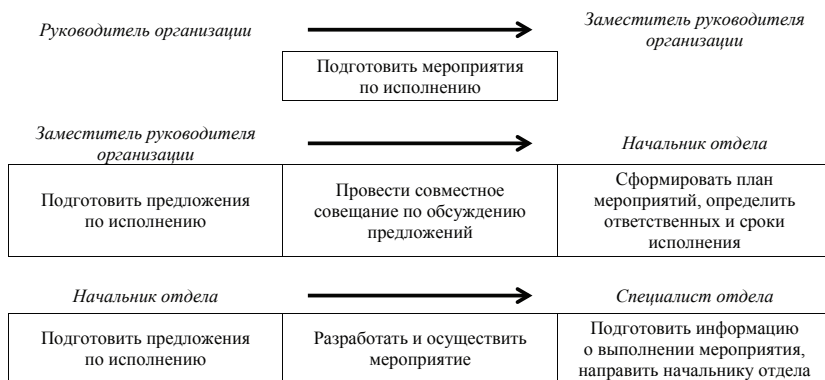


Рис. 1.2. Формирование поручения для выполнения поручения

Передача поручений осуществляется от вышестоящего органа к нижестоящему. Как правило, основной структурной единицей организации является отдел. Именно начальнику отдела ставится задача о необходимости подготовить предложения по реализации вышестоящего поручения. Начальник отдела организует работу специалистов по выполнению поручения. В отделе проводится совещание по выработке предложений по реализации поручения, формируются задачи для каждого

специалиста, обсуждаются финансовые возможности. Если в результате обсуждения формируются задачи по необходимости дополнительного финансового обеспечения поручения, готовятся соответствующие предложения руководителю. Таким образом, совместными усилиями формируется программа мероприятий по исполнению поручения вышестоящего руководителя.

Поручения часто вносят изменения в долгосрочные планы работы. Например, если для реализации поручения необходимо разработать и реализовать какой-то крупный проект, а сразу сделать это не представляется возможным, разрабатывается мероприятие для включения в план работы следующего года. В ходе исполнения федерального закона от 24 июня 1999 г. № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» орган управления молодежной политикой разрабатывал проект «Молодежный сертификат», для чего было необходимо предусмотреть финансирование проекта на следующий финансовый год. Необходимо также подготовить нормативное обоснование проекта, технологическое и методическое сопровождение. Все эти этапы работы осуществлялись последовательно.

Руководитель заинтересован в мониторинге исполнения поставленных задач. Для этого проводятся оперативные совещания, выявляются проблемы, возникающие при реализации поручения. Это необходимо, т. к. при выполнении поручения могут возникнуть серьезные сложности, которые требуют оперативного регулирования и формирования новых уточненных поручений.

Руководитель должен понимать необходимость разработки серьезных и результативных проектов, направленных на решение актуальных проблем. Реализация именно таких проектов позволяет давать оценку руководителю как эффективному менеджеру. Напротив, если руководитель не понимает значимость разработки новых методов и форм работы, он не сможет полу-

чить высокую оценку работающих с ним специалистов и в конечном счете руководства.

Полученное поручение должно быть исполнено. Для чего необходимо заниматься мотивацией сотрудников. Любой руководитель заинтересован в специалистах, которые обладают достаточными компетенциями, чтобы решать поставленные задачи. Нерешенность вопроса потребует собственного участия руководителя и привлечения дополнительных ресурсов для исполнения задания.

Мотивация специалистов связана с собственной активностью руководителя, его заинтересованностью в решении поставленной задачи. Именно отношение руководителя к своим обязанностям определяет порядок организации работы по выполнению задания. Отношение руководителя может проявляться в готовности самому решить поставленную задачу, найти оптимальные варианты ее решения. Например, в практике работы органов управления молодежной политикой нередко руководители сами возглавляли рабочие группы, занимающиеся разработкой сложных стратегических вопросов. Заместитель министра физической культуры, спорта и молодежной политики Свердловской области Е. В. Сильчук использовал практику группового обсуждения разрабатываемого актуального вопроса или нормативного правового акта. В результате обсуждения и обмена мнениями, учитывая различные точки зрения на рассматриваемый вопрос, руководитель сам вырабатывал итоговое решение. Такая практика работы вызывала уважение у специалистов, а также мотивировала исполнителей. Если в результате групповой работы для каждого была сформулирована задача, выполнение этой задачи являлось безусловным.

Формальное отношение руководителя к передаче поручений не дает такой серьезной мотивации специалистов и, что не менее важно, не создает атмосферу группового творчества, которая представляет серьезную этическую ценность для людей.

Мотивирующее действие руководителя может заключаться в создании системы контроля исполнительской дисциплины в организации. Руководитель обеспечивает применение определенной формы контроля за исполнением поручения. Это может быть четко регламентированная система, в которой каждое поручение фиксируется в специальной форме и в еженедельном режиме ведется учет по всем поставленным поручениям. Рассмотрим возможные формы контроля поручения:

Номер поручения	Кто дал поручение	Формулировка поручения	Срок исполнения	Кому передано на исполнение	Информация о выполнении поручения и снятии его с контроля
№ 123 от 17.05.2019	ОКДН и ЗП	Принять участие в выездной проверке муниципальных образований Восточного управленческого округа по вопросу реализации операции «Подросток»	25.05.2019	Петровой О. И.	24.05.2019 направлена информация о результатах проверки в ОКДН и ЗП

Контроль исполнительской дисциплины является серьезным мотивирующим инструментом. Такой контроль должен проводиться регулярно. В этом случае специалисты привыкают к необходимости обязательного выполнения поручения. Наибольший результат дает контроль исполнительской дисциплины, проводимый внутри отдела. Если при выполнении поручения возникают сложности, мобилизуются дополнительные ресурсы, привлекаются другие специалисты, чтобы обеспечить выполнение поручения в срок.

Позиция руководителя по отношению к проведению контроля за исполнительской дисциплиной является решающим фактором. За неисполнение поручения могут следовать наказания, в т. ч. лишение специалиста или начальника отдела премиальных выплат. Если не исполнено поручение более серьезно-

го уровня, (например, поручение председателя Правительства Свердловской области), то это может привести к наказанию в виде замечания или выговора.

Руководитель курирует самостоятельно вопрос подбора кадров либо делегирует его руководителям подразделений при собственном активном участии. Хороший специалист способен существенно помочь руководителю в решении вопросов организации. Его уровень подготовки, опыт в решении вопросов, креативные и организационные навыки являются важным приобретением для каждого руководителя. Существующая сегодня повсеместно практика конкурсного отбора позволяет выбрать специалиста требуемой квалификации и принять его на работу с испытательным сроком.

Мотивирующая роль руководителя заключается в контроле над разработкой документов, касающихся организации деятельности, например:

- 1) положения о заработной плате;
- 2) штатных расписаний, должностных инструкций;
- 3) положений и порядка аттестации специалистов, иных форм контроля квалификации специалистов (рис. 1.3).

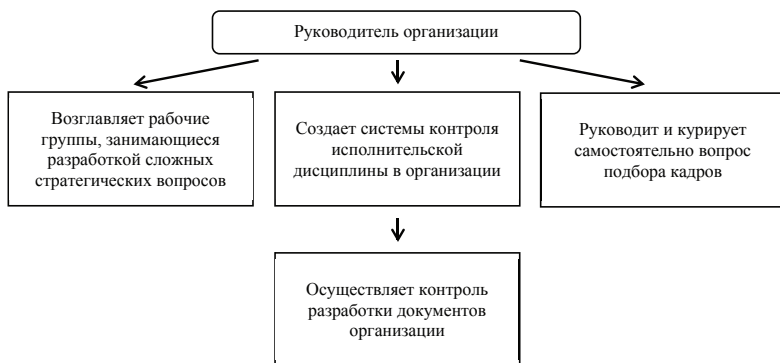


Рис. 1.3. Функции руководителя при формировании мотивации специалистов

Руководитель играет ведущую роль в создании атмосферы творчества в коллективе. Понимание необходимости создания условий для творчества приводит к тому, что руководитель сам поощряет создание рабочих групп, творческих коллективов по решению задач деятельности. Такие малые организационные формы являются наиболее продуктивным способом формирования креативного пространства, стимулирующего на выработку интересных идей и предложений.

Продуктивность работы в малых группах определяется тем, что именно в такой форме работы у специалиста появляется мотивация проявить свои творческие способности, тем самым ускорить решение поставленной задачи. Групповой (точнее — командный) способ организации работы рассчитан на максимально эффективное использование возможностей работников, повышение продуктивности совместной деятельности и в конечном счете конкурентоспособности компании (фирмы). Кроме того, любая деятельность человека имманентно содержит стремление к самореализации и самоутверждению. Напомним, самоутверждение — это стремление человека получить положительную оценку окружающих, а самореализация — стремление максимально проявить свой потенциал и использовать собственные ресурсы. Таким образом, именно малые группы создают условия для проявления творчества и активной мыслительной деятельности, что и обеспечивает результативность работы в малых группах.

Использование такого инструмента, как творческие коллективы, требует от руководителя определенной культуры, понимания значения этих форм работы, умения соблюдать определенные требования, обеспечивающие эффективность работы малых групп. Разумеется, авторитаризм здесь неприемлем. Руководитель должен уметь работать в режиме сбора инициатив, поощрения интересных идей, обобщения их, постановки вопросов. Если руководитель не в полной мере владеет методами и культурой организации коллективной творческой деятельно-

сти, он может передать полномочия по регулированию специалистам, владеющим указанными приемами и методами организации групповой работы.

В настоящее время есть необходимость говорить об использовании групповых форм в организации работы: во-первых, потому, что они позволяют продвигать организацию к решению новых и сложных задач; во-вторых, молодежная политика не мыслима без использования подобных форм креативной работы; в-третьих, именно, такие формы деятельности оставляют позитивный след в творческой биографии специалистов.

Практика групповой творческой работы сегодня наработала разнообразные формы этой деятельности. Широко применяются деловые и организационно-деятельностные игры, например *brain-rink*. Это эффективная форма развития и продвижения организации. В ходе такой игры прорабатываются в креативной форме основные проблемы и противоречия организации. Делается это с использованием специальных аналитических приемов. Такие формы работы применялись в деятельности организаций, руководители которых понимали значение продвижения и развития организации в групповом творчестве.

Вместе с тем в организации могут использоваться малые креативные формы, рабочие группы, временные творческие коллективы. Главное, чтобы руководитель понимал их значение и правильно использовал в организации рабочего процесса.

В организационном обеспечении деятельности руководителя используются внутренняя документация и делопроизводство. Кроме нормативных актов, принимаемых внешними по отношению к организации вышестоящими инстанциями, любой руководитель в своей деятельности руководствуется и внутренними нормативными документами организации. К ним можно отнести: устав организации, штатное расписание, должностные инструкции, приказы.

Устав организации — нормативный правовой акт, в котором закреплены основные характеристики учреждения. В докумен-

те определяются название учреждения, его тип, нормативные основания создания учреждения, цели задачи деятельности, структура. Устав — основополагающий документ организации. Организация не может осуществлять деятельность, не соответствующую уставу. В некоторых случаях правоустанавливающим документом организации выступает положение. Например, в настоящее время Министерство образования и молодежной политики Свердловской области действует на основе положения о таком органе регионального управления, утвержденного постановлением Правительства Свердловской области¹.

Руководитель организации осуществляет полномочия в соответствии с уставом или положением об организации. В развитии организации могут происходить изменения, нередко возникает необходимость реорганизации. В этом случае в уставные документы обязательно вносятся изменения и дополнения. Руководитель осуществляет деятельность по управлению организацией с учетом новых изменений.

В уставе организации или в положении о ней определяется структура, в т. ч. перечень основных структурных подразделений с указанием контактов и адреса.

Существенным фактором, регламентирующим деятельность руководителя, является роль учредителя. Если речь идет о государственной или муниципальной бюджетной (автономной) организации, необходимо понимать, что такую организацию создает учредитель. Последний нанимает руководителя учреждения на работу в целях выполнения задач организации. Учредитель несет ответственность за создание, финансирование, контроль деятельности организации, реорганизацию и ликвидацию в случае необходимости.

¹ О Министерстве образования и молодежной политики Свердловской области [Электронный ресурс] : постановление Правительства Свердл. обл. от 21 февр. 2019 г. № 91-ПП : с изм. на 23 апр. 2021 г. Доступ из электрон. фонда правовых и норматив.-техн. док. «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/553208459> (дата обращения: 12.06.2021).

В роли учредителя бюджетной организации, как правило, выступают государственные или муниципальные органы исполнительной власти. Таким образом, становится понятно, что деятельность руководителя учреждения находится под контролем учредителя. При необходимости учредитель может поставить вопрос о замене руководителя.

Организация кадровой работы для руководителя является ключевой задачей. В связи с этим уделяется большое значение тем нормативным актам и организационным документам, которые регулируют кадровую политику, формируют структуру кадровой работы, определяют мотивационные механизмы деятельности специалистов. Руководитель отвечает за выполнение задач, предусмотренных уставом, штатное расписание определяет общее число работников организации, которое обеспечивает выполнение задач и целей организации. В штатном расписании содержится наименование должностей, структура и соподчиненность специалистов. Руководитель вправе внести изменения в штатное расписание, например, увеличить число специалистов в одном отделе и уменьшить в другом, также он вправе внести изменения в структуру штатного расписания. Например, в его компетенции — сформировать в рамках штатного расписания дополнительную структуру. Все существенные изменения в штатном расписании руководитель может вносить, сделав соответствующие обоснования и согласовав эти изменения с учредителем. В случае необходимости и по согласованию с учредителем руководитель может увеличить число специалистов в сравнении с предусмотренными в штатном расписании.

Например, в практике деятельности государственного автономного учреждения Свердловской области «Дом молодежи» возникала ситуация, связанная с необходимостью создания в структуре учреждения волонтерского центра. Необходимость выполнения этой задачи определялась проходившим в Екатеринбурге в 2018 г. Чемпионатом мира по футболу. Создание в учреждении новой структуры потребовало внесения изме-

нений в штатное расписание организации и выделения дополнительных финансовых ресурсов. В результате структура была создана и выполнила свои задачи, обеспечив мероприятие по проведению мундиаля в 2018 г.

При формировании штатного расписания организации руководитель опирается на нормативно-правовые документы, регламентирующие оплату труда специалистов конкретной отрасли. В Российской Федерации основания для оплаты труда специалистов определяются комплексом нормативных актов, которые необходимо учитывать при формировании штатного расписания и системы оплаты труда. Например, в сфере работы с молодежью такими основополагающими документами являются:

- 1) приказ Минздравсоцразвития РФ от 28.11.2008 № 678 «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников учреждений органов по делам молодежи», которым утверждены наименования должностей (специалист по работе с молодежью и специалист по социальной работе с молодежью) и квалификационные характеристики специалистов молодежной политики;
- 2) профстандарт специалиста по работе с молодежью, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12.02. 2020 г. № 59-н.

В вопросе формирования штатного расписания руководитель взаимодействует с главным бухгалтером организации и специалистом по кадрам. Именно руководитель определяет критерии, по которым идет отбор специалистов. Кроме того, принимая работника, руководитель определяет конкретную должность и соответствующую ей оплату труда. Специалист понимает, на какие условия он трудоустраивается, и принимает эти условия.

Руководитель задает основные параметры тех функций, которые должен выполнять принимаемый работник. Основные

характеристики должны быть прописаны в должностных инструкциях каждого специалиста, которые подписываются работником и утверждаются руководителем. Большая сложность при формировании должностной инструкции специалиста заключается в невозможности предусмотреть все функции, которые должен выполнять работник. Задачи учреждения постоянно меняются, возникают новые направления деятельности. В этом случае руководитель вправе внести изменения в должностные инструкции работника, которые всегда вторичны по отношению к задачам деятельности предприятия или организации.

Нередко конфликт возникает в ситуации, когда фактическая деятельность работника начинает противоречить положениям должностной инструкции. В этом случае требуется внесение изменения в должностные инструкции при этом необходимо согласовать эти изменения с работником.

В организации работы руководителя большое внимание уделяется подготовке и передаче поручений специалистам. Важнейшим документом, который переводит поручение в статус обязательного для исполнения, является приказ. Приказ является универсальной формой оформления поручения руководителя, которая позволяет утверждать любые внутренние организационные документы. Отметим, что утвержденные приказом документы имеют высокий статус и являются обязательными для исполнения. Утвержденный приказ может содержать сроки и ответственных за исполнение мероприятий. С приказом должны быть ознакомлены все исполнители. Приказом можно дать поручения значительному числу работников организации. В приказе устанавливается контроль исполнения всех пунктов приказа. Как правило, контроль осуществляет руководитель организации; кроме того, контроль может быть возложен на заместителя руководителя.

За неисполнение приказа на работника могут быть наложены взыскания, поэтому к исполнению приказа специалисты и руководители относятся ответственно. Если у руководителя есть

необходимость запустить какое-либо мероприятие, направление или конкретную форму деятельности, то наиболее просто и результативно это делается с помощью подготовки приказа. Приказом утверждаются и ключевые программные документы деятельности.

Приказы имеют большое значение при проверке деятельности организации и конкретного руководителя. Отсутствие необходимых приказов рассматривается как нарушение; принятие приказов и отсутствие должного контроля исполнения также недопустимо.

Деятельность организации обеспечивается системой делопроизводства и документооборота. Это неотъемлемые организационные механизмы деятельности учреждения, от четкости функционирования которых зависит успешность работы.

Систему документооборота составляет учет всех входящих документов, распределение их по исполнителям, контроль исполнения документов, своевременность исполнения, хранение и систематизация документов в архиве. Сбой в любом элементе системы документооборота может грозить организации отрицательными последствиями. В практике работы органов управления по работе с молодежью периодически возникали ситуации, связанные с несоблюдением правил документооборота. В основном они были связаны с несвоевременностью передачи полученных документов и нарушении срока исполнения поручений.

В настоящее время система документооборота в органах управления молодежной политики обеспечивается электронными ресурсами, среди них основной программой является система электронного документооборота (СЭД). Система значительно повышает качество документооборота, т. к. учитывает все входящие и исходящие документы, устанавливает сроки исполнения, указывает на ситуации с нарушением сроков исполнения. В системе взаимодействия органов исполнительной власти Свердловской области в систему электронного документооборота включены все органы исполнительной власти, в т. ч.

муниципальных образований, все работники этих ведомств. СЭД существенно ускоряет время передачи документов, т. к. функционирует с помощью электронных ресурсов, что значительно ускоряет вопросы передачи и согласования документов.

Если система электронного документооборота отсутствует, обязанности по контролю, регистрации входящих и исходящих документов, направлению их работникам на исполнение возлагается на специалиста по делопроизводству.

Завершая рассмотрение вопроса организационного обеспечения деятельности руководителя в сфере молодежной политики необходимо еще раз подчеркнуть, что успешная деятельность руководителя требует овладения соответствующими компетенциями. Среди них можно выделить не только знание предмета и технологий работы организации, но и серьезный объем знаний, связанных с решением организационных вопросов, нормативных актов, организации исполнительской дисциплины в учреждении. Освоение этих организационных норм позволит руководителю соответствовать требованиям, предъявляемым в современных условиях к руководителю организации, работающей с молодежью.

Вопросы к § 1.3

1. Какие формы контроля установлены за исполнением нормативных правовых актов в деятельности органа управления или организации молодежной политики?
2. В чем заключается роль руководителя при формировании поручения исполнителям?
3. В чем суть преобразования нормы закона в поручение для исполнения?
4. Какие формы мотивации деятельности подчиненных может использовать руководитель организации?
5. Почему несоответствие поручения должностной инструкции исполнителя может стать предпосылкой конфликтной ситуации? Как избежать этого?

РАЗДЕЛ 2. Руководитель: от развития к саморазвитию

§ 2.1. Профессиональное развитие руководителя

§ 2.2. Рольные модели молодого руководителя

§ 2.3. Самоменеджмент как инструмент роста начинающего руководителя

§ 2.1. Профессиональное развитие руководителя

Сдвиги, происходящие в технологиях, организационных структурах, изменения на рынке и производственных отношениях учащаются и усиливаются с каждым годом. У людей есть возможность заниматься своим развитием на протяжении всей жизни. В первые двадцать лет жизненные обстоятельства складываются так, что развитие личности тесно связано с физическим созреванием; приобретение новых знаний в школе и других учебных заведениях расширяет кругозор и развивает способности каждого человека. По мере того, как молодой человек взрослеет, его развитие все больше зависит от собственной инициативы.

Профессиональное развитие и его стадии

Развитие личности происходит под воздействием целого ряда факторов, таких как наследственность (задатки), среда, специально организованное воспитание и обучение, собственная активность личности (самовоспитание, самообразование).

Развитие личности — это процесс количественных и качественных изменений унаследованных и приобретенных свойств личности.

В психологии нет однозначного определения понятия *развитие*. Оно тесно связано с понятиями *становление* и *формирование*, которые в отдельных науках, особенно в педагогике, используются как синонимы¹.

Профессиональное развитие обычно отождествляют с прогрессивным развитием человека: созреванием, формированием, саморазвитием, самосовершенствованием².

Профессиональное развитие включает в себя направление профессионального выбора, линию построения карьеры, особенности профессионального поведения на работе, наличие профессиональных достижений, удовлетворенность от процесса и результатов труда, эффективность образовательного поведения личности, смену или стабильность рабочего места, профессии.

Представляется необходимым рассмотреть профессиональное развитие личности, этапы профессионального развития (становления). Наиболее известная в России периодизация развития личности как субъекта труда предложена Е. А. Климовым, который обосновал профессионально-ориентированную периодизацию и выделил стадии³:

¹ Зеер Э. Ф. Концепция профессионального развития человека в системе непрерывного образования // Педагогическое образование в России. 2012. № 5. С. 122.

² Цай А. В. Психологические особенности развития профессионализма // Профессиональная ориентация. 2017. № 2. С. 118.

³ Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. М. : Академия, 2004. С. 250–253.

- 1) оптации (от 11–12 до 14–18 лет) — стадия подготовки к жизни, труду, сознательное и ответственное планирование и выбор профессионального пути;
- 2) адепта (фаза адепта) — профессиональная подготовка. Адепт — это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктор);
- 3) адаптанта (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе) — вхождение в профессию после завершения профессионального обучения, продолжающееся от нескольких месяцев до 2–3 лет. Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» к производственной работе;
- 4) интернала (фаза интернала) — вхождение в профессию в качестве полноценного коллеги, способного стабильно работать на нормальном уровне. Опытный работник, который любит свое дело и может самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе;
- 5) мастера (продолжающаяся фаза мастерства) — работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;
- 6) авторитета (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется с последующей) — мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, стране). В зависимости от принятых в конкретной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

- 7) наставника (фаза наставничества) — авторитетный мастер своего дела в любой профессии обрастает единомышленниками, учениками.

Достаточно известна моноциклическая периодизация американского психолога Д. Сьюпера, который выделяет этапы¹:

- 1) роста — развитие основных интересов и способностей (от рождения до 14 лет). Представления о будущей профессии выстраиваются сначала на основе фантазии, затем осознания собственных интересов, позже — на основе осознания своих способностей;
- 2) исследования своих сил и устремлений — апробация своих сил в различных видах трудовой и учебной деятельности; этап «разведки» (от 14 до 25 лет). В переходный период (18—21 год) молодой человек продолжает активный поиск профессионального учебного заведения с одновременным освоением способов самостоятельной жизни. Завершается такой этап апробированием избранной профессии в процессе реальной трудовой деятельности, часто совмещаемой с учебой (примерно 22—24 года);
- 3) пробный этап — апробация себя в качестве полноценного специалиста, способного конкурировать с более опытными работниками (25—30 лет). Конкуренция в стремлении к жизненному успеху (карьере) является важнейшим смыслом существования в цивилизованном обществе. По этой причине молодой специалист прежде всего осваивает именно этот аспект человеческой деятельности. При этом предполагается, что стремление к успеху — важнейший стимул и высокопроизводительного труда, и личностного развития;
- 4) стабилизации — утверждение себя в качестве надежного и преуспевающего специалиста (от 30 до 44 лет);

¹ Цит. по: Поваренков Ю. П. Периодизация профессионального становления личности: полициклический подход // Вестник Ярослав. гос. ун-та им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитар. науки. 2016. № 1 (35). С. 76.

- 5) поддержания — сохранение достигнутых позиций в ходе карьерных усилий (от 45 до 64 лет);
- 6) спада, ухода — уменьшение профессиональной и социальной активности (от 65 лет и более).

Необходимо отметить, что различия в периодизации разных авторов объясняются не только особенностями теоретико-методологических взглядов, но социально-экономического и духовного развития общества. У Е. А. Климова профессиональное становление (стадия *оптанта*) занимает период с 11–12 до 14–18 лет, а у американского психолога Д. Сьюпера аналогичная стадия (этап *разведки*) — от 14 до 25 лет. В американском обществе человеку предоставляется больше времени на обдумывание выбора и пробу своих сил в разных видах деятельности. В этом проявляется известная закономерность: в цивилизованном обществе не только увеличивается продолжительность жизни, но и удлиняются период детства и подростковый период.

Анализ классификаций «взрослых» периодов различных авторов показывает, что в качестве главного критерия перехода от одной стадии к другой выступает готовность человека пересматривать смыслы своей жизни и профессиональной деятельности. Для многих людей «взрослые» периоды жизни — это периоды максимальной самореализации именно в профессиональной и трудовой деятельности.

Профессиональная самореализация — это раскрытие своего потенциала на работе.

Специалисту по работе с молодежью необходимо знать особенности профессионального становления, проявляющиеся в следующих возрастных периодах:

- 1) молодежь с начала трудоспособного возраста до 21–22 лет. В этот период человек еще не способен к самостоятельной работе и только готовится к вступлению в общественное производство. В этом возрасте начинается процесс преобразования трудового потенциала работника в его профессиональную форму, идет создание индиви-

дуальных предпосылок для его реализации. Формируются способности и потребности личности, мотивация труда, направленность и стремления, цели и установки на их реализацию, т. е. образ профессионального пути. Это происходит во взаимодействии с конкретной социальной средой. Воздействие внешней среды на формирование работника многообразно. Оно осуществляется¹:

- ◇ через систему социальных институтов общества (семья, учебное заведение, культура и т. п.), которая учит молодого человека совместной работе, определяет альтернативы и конкретные способы реализации его трудового и жизненного потенциала;
 - ◇ в виде референтных групп, которые формируют его трудовые установки; создают условия для конфликта между мечтой, свойственной молодости, и действительностью; формируют ценностные ориентации, зависимые от тех социально-профессиональных групп, в которые включается молодой человек;
- 2) возрастная группа от 21–22 до 30 лет (после получения профессионального образования). В период профессионального становления на стадии адаптации молодые работники имеют ряд характерных особенностей, среди которых часто отмечаются необоснованная амбициозность, неадекватная самооценка, завышенные притязания, нереалистичные ожидания в начале карьерного пути. Это может касаться как выпускников средних и высших профессиональных заведений, так и молодых рабочих с начальным профессиональным образованием.

Особенностями этого возрастного периода являются вступление в общественное производство; частичный отказ от собственных интересов и подчинение интересам производства и социальных групп, в которые входят молодые люди; оконча-

¹ Шаталова Н. И. Психофизиологические особенности трудового поведения работника // Вестник НГУЭУ. 2015. № 1. С. 183–184.

ние процесса адаптации в системе общественного производства к своей профессии; формирование устойчивого трудового потенциала. Многие молодые люди находятся в стадии выбора, поэтому активизируется трудовая и профессиональная мобильность. К 30 годам формируются трудовые и профессиональные установки, что выражается в сознательном выборе профессии и специализации конкретного места приложения своих способностей; в подчинении нормативам и требованиям организации и дисциплине труда; в достаточно четком представлении тех возможностей и альтернатив, которые могут быть реализованы в конкретных условиях производственной среды.

Профессионально определившаяся личность постепенно идентифицируется с профессией, теми социальными ролями, в которые человек вступает в связи с ее выполнением. По этой причине для развития личности молодого работника очень важен процесс профессионального самоопределения и становления его как профессионала.

Профессиональное становление — это процесс изменения личности, преобразования ее личностных и профессиональных качеств¹.

По мнению Э. Ф. Зеера, в качестве оснований для выделения стадий профессионального становления личности необходимо учитывать социальную ситуацию и уровень реализации ведущей деятельности². Именно эти два фактора оказывают основное влияние на профессиональное становление личности.

Стадии профессионального становления (по Э. Ф. Зееру):

- 1) зарождение профессионально ориентированных интересов и склонностей у детей под влиянием родственников и учителей (0–12 лет);

¹ Боликова Л. Ю., Шурыгина Ю. А. Сущность понятия «профессиональное становление личности» в современном знании // Изв. Пенз. гос. педаг. ун-та им. В. Г. Белинского. 2011. № 24. С. 574.

² Зеер Э. Ф. Психология профессий. М. : Академ. проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. С. 20–21.

- 2) формирование профессиональных намерений — период оптации. Складываются познавательные и профессиональные интересы, формируются жизненные планы, выбирается профессия;
- 3) профессиональная подготовка. Ведущая деятельность — профессионально-познавательная, ориентированная на получение конкретной профессии;
- 4) профессиональная адаптация. Ведущая деятельность — профессиональная; новая система отношений в разновозрастном производственном коллективе, иная социальная роль, новые социально-экономические условия и профессиональные отношения;
- 5) первичная профессионализация и становление специалиста — стабилизация профессиональной деятельности;
- 6) второй уровень профессионализации — становление профессионала;
- 7) профессиональное мастерство и становление акме-профессионала: высокая творческая и социальная активность личности, продуктивный уровень выполнения профессиональной деятельности.

Э. Ф. Зеер отмечает, что «профессиональное становление субъекта выражается в развитии его личности и индивидуальности за счет приобретения профессионализма и формирования индивидуального стиля деятельности»¹.

Кризисы как форма перехода из стадии в стадию в профессиональном развитии

Процесс профессионального становления личности сопровождается возникновением ряда проблем, специфика которых зависит от стадии становления.

Переход от одной стадии профессионального становления к другой означает смену социальной ситуации развития, изме-

¹ Зеер Э. Ф. Психология профессий. С. 50.

нение содержания ведущей деятельности, освоение либо присвоение новых социальной роли, профессионального поведения и, конечно, «перестройку» личности. Все эти изменения не могут не вызывать психической напряженности у индивида. Переход от одной стадии к другой порождает субъективные и объективные трудности, межличностные и внутриличностные конфликты¹. Э. Ф. Зеер выделил факторы, инициирующие кризисы профессионального развития²:

- 1) постепенные качественные изменения (совершенствование) способов выполнения деятельности;
- 2) возросшая социально-профессиональная активность личности;
- 3) социально-экономические условия жизнедеятельности человека;
- 4) возрастные психологические изменения;
- 5) вступление в новую должность, участие в конкурсах на замещение вакантной должности, аттестация специалистов;
- 6) поглощенность профессиональной деятельностью;
- 7) высокий уровень профессиональной компетентности, более высокий, чем требуется для выполнения нормативной работы.

Можно выделить типы кризисов профессионального становления личности: нормативный и ненормативный. Нормативные кризисы инициируются логикой профессионального становления личности и проявляются при переходе от одной стадии профессионального развития к другой. Ненормативные кризисы носят непредсказуемый характер и могут протекать на фоне любой стадии профессионального становления; они подразделяются на две группы:

- 1) непредвиденные кризисы, вызванные случайными событиями;

¹ Зеер Э. Ф. Психология профессий. С. 17.

² Там же. С. 98–104.

- 2) кризисы самоактуализации, инициированные сверхнормативной активностью личности.

Кризисы профессионального становления — непродолжительные по времени периоды (до года) кардинальной «перестройки» личности, изменения вектора ее профессионального развития.

Можно утверждать, что смена стадий инициирует нормативные кризисы профессионального становления личности на разных стадиях профессионального развития. Нормативные кризисы инициируются логикой профессионального становления личности и проявляются при переходе от одной стадии профессионального развития к другой. Такие кризисы проявляются в изменении темпа и вектора профессионального развития личности, сопровождаются перестройкой смысловых структур профессионального сознания, переориентацией на новые цели, коррекцией социально-профессиональной позиции.

На стадии оптации проблемная ситуация заключается в обеспечении профессионально ориентированного обучения школьников, которое способствовало бы психологически компетентному выбору профессии и ее получению в определенной профессионально-образовательной области. Ядром кризиса является необходимость выбора способа получения профессионального образования или профессиональной подготовки.

На стадии профессионального образования и профессиональной подготовки проблемы связаны с формированием системы социально и профессионально ориентированных знаний, умений и навыков, а также с развитием профессионально важных качеств и способностей. На стадии профессионального образования многие учащиеся и студенты переживают разочарование в получаемой профессии. Возникает недовольство отдельными предметами, появляются сомнения в правильности профессионального выбора, падает интерес к учебе. Наблюдается кризис профессионального выбора. Как правило, он отчетливо проявляется в первый и последний годы профессионального обучения. За редким исключением этот кризис преодолевает-

ся сменой учебной мотивации на социально-профессиональную. Усиливающаяся из года в год профессиональная направленность учебных дисциплин снижает неудовлетворенность будущей профессией — кризис ревизии и коррекции профессионального выбора. Однако изменение социальной ситуации развития и трансформация ведущей учебно-познавательной деятельности в профессионально-ориентированную позволяют выделить его в самостоятельный нормативный кризис профессионального становления личности.

На стадии профессиональной адаптации возникает проблема овладения конкретной профессией, приобретения и выработки опыта самостоятельного выполнения профессиональной деятельности¹.

Важным условием профессионального становления личности является ее самоопределение. Самоопределение — это всегда утверждение собственной позиции в проблемной ситуации. Профессиональное самоопределение предполагает выработку собственной позиции в ситуации, характеризующейся большой степенью неопределенности.

Становление личности реализуется различными способами профессионального самоопределения. Анализ этих способов показывает, что профессиональное самоопределение предполагает проявление собственной позиции в проблемной ситуации, характеризующейся большой степенью неопределенности. Профессиональное самоопределение неизбежно порождает столкновение различных целей, интересов, позиций, несовпадение потребностей в самоосуществлении и реальных возможностей, противоречия между *Я — реальным*, *Я — отраженным* и *Я — возможным*.

Для периода профессионального становления молодого работника характерны следующие типы кризисов: кризис профессиональных экспектаций (неудовлетворенность содержа-

¹ Зеер Э.Ф. Психология профессионального образования. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. профессион.-педагог. ун-та, 2000. С. 349.

нием и организацией труда, должностными обязанностями, заработной платой и т. д.); кризис профессионального роста; кризис профессиональной карьеры.

Несоответствие профессиональной действительности ожиданиям молодого специалиста вызывает кризис профессиональных экспектаций. Переживание этого кризиса выражается в неудовлетворенности организацией труда, его содержанием, должностными обязанностями, производственными отношениями, условиями работы и зарплатой. Как и в любой другой период, возможны два варианта разрешения кризиса:

- 1) конструктивный — активизация профессиональных усилий по скорейшей адаптации и приобретению опыта работы;
- 2) деструктивный — увольнение, смена специальности, неадекватное, некачественное, непродуктивное выполнение профессиональных функций.

Следующий нормативный кризис профессионального становления личности возникает на завершающей стадии первичной профессионализации, после 3—5 лет работы. К этому времени специалист освоил и продуктивно выполняет нормативно одобряемую деятельность, определил свой социально-профессиональный статус в иерархии производственных отношений. Потребность в самоутверждении вызывает протест, неудовлетворенность профессиональной жизнью. Кризис профессионального роста характеризуется неудовлетворенностью занимаемой должностью и возможностями карьеры, потребностью в дальнейшем повышении квалификации, ухудшении финансовых возможностей.

При отсутствии перспектив у личности возникает внутренний дискомфорт, психическая напряженность, появляются мысли о возможном увольнении, смене работы. Кризис профессионального роста (23—25 лет) может временно компенсироваться досуговыми видами деятельности, бытовыми заботами или же кардинально решаться путем ухода из своей профессии.

Однако вряд ли такое разрешение кризиса можно считать продуктивным. Введение аттестации позволяет снять конфликт за счет получения новой категории.

Дальнейшее профессиональное развитие специалиста приводит его к вторичной профессионализации. Особенностью этой стадии является высококачественное и высокопроизводительное выполнение профессиональной деятельности. Способы ее реализации имеют отчетливо выраженный индивидуальный характер. Специалист становится профессионалом, ему присуща социально-профессиональная позиция, устойчивая профессиональная самооценка. Кардинально перестраиваются социально-профессиональные ценности и отношения, изменяются способы выполнения деятельности, что свидетельствует о переходе специалиста на новую стадию профессионального развития, т. к. эти изменения приводят к существенному преобразованию и социальной ситуации, и ведущей деятельности.

Стабилизация всех сторон профессиональной жизни может способствовать профессиональной стагнации личности: смирению и профессиональной апатии. Стагнация может длиться годами, иногда до ухода на пенсию. Во многих случаях качественное и продуктивное выполнение деятельности приводит к тому, что личность как бы «перерастает» свою профессию. Усиливается неудовлетворенность собой, своим профессиональным положением. Личность испытывает потребность в самоопределении и самоорганизации. Противоречия между желаемой карьерой и ее реальными перспективами приводят к развитию кризиса профессиональной карьеры (30–33 года). При этом серьезной ревизии подвергается эгоконцепция, вносятся коррективы в сложившиеся производственные отношения. Можно констатировать, что идет «перестройка» профессиональной ситуации развития.

Кризис профессиональной карьеры — это частный вид жизненного кризиса, критический период, обусловленный осознанием человеком расхождения между желаемым профессионализмом

и намечавшимися целями профессиональной деятельности, с одной стороны, а с другой — реальной ситуацией своего существования.

Возможные варианты выхода из кризиса: увольнение, освоение новой специальности в рамках той же профессии, переход на более высокую должность.

Одним из продуктивных вариантов снятия кризиса является переход на следующую стадию профессионального становления — стадию мастерства, которая характеризуется творческим уровнем выполнения профессиональной деятельности. Движущим фактором дальнейшего профессионального развития личности становится потребность в самореализации, самоосуществлении, которая приводит к неудовлетворенности собой, окружающими людьми, обстоятельствами и, конечно, профессией.

Кризис нереализованных возможностей, или кризис социально-профессиональной самоактуализации, — это глубокая неудовлетворенность собой. Продуктивный выход из этого состояния — новаторство, изобретательство, стремительная карьера, социальная и профессиональная сверхнормативная активность. Деструктивные варианты разрешения кризиса — противоправные действия, алкоголизм, создание новой семьи, депрессия, развитие профессиональных деформаций. Такой кризис не относится к нормативным, т. к. не каждый профессионал способен подняться на уровень мастерства.

Последний нормативный кризис работника обусловлен его уходом из профессиональной жизни. По достижении определенной возрастной границы он уходит на пенсию и переживает кризис утраты профессии. Уход на пенсию означает сужение социально-профессионального поля и контактов, снижение финансовых возможностей. Острота протекания кризиса утраты профессиональной деятельности зависит от характера трудовой деятельности. В становлении личности наступает момент, когда человек «перерастает» возможности дальнейшего развития

в рамках конкретной профессиональной деятельности. Тогда главной движущей силой становится стремление к самореализации. Это предполагает наличие у личности сверхнормативной активности — только в этом случае возможно подлинное жизненное творчество. При рассмотрении этого вида кризисов было замечено, что они близко соприкасаются с жизненными кризисами. Возможно, это связано с тем, что процесс саморазвития личности одинаково важен и для самой личности, и для ее профессиональной биографии. Развиваясь, человек сознательно ввергает себя в кризисы самоактуализации, которые в большей мере обусловлены внутренней логикой развития личности.

Эти кризисы профессионального развития являются нормативными. Помимо нормативных кризисов, профессиональное становление сопровождается ненормативными, которые возникают под влиянием жизненных обстоятельств, таких как вынужденное увольнение, переквалификация, смена места жительства и т. д. Кризисы профессионального становления могут возникнуть под влиянием внедрения новой организации труда, новых технологий, аттестации. Переживание кризиса вызывает изменение психологической структуры личности, ее профессиональной направленности. В то же время кризисы стимулируют профессиональное развитие личности, поднимая ее на новый уровень.

Профессиональные деструкции и профессиональная стагнация

Развитие профессионализма часто представляется как процесс прогрессивного движения человека к вершинам профессионального мастерства и творчества, инициированного активностью личности, выступающей как субъект деятельности. Между тем высшие уровни развития профессионализма, характеризующиеся мастерством и творчеством, доступны далеко не каждому. Динамичный процесс взаимодействия человека

и профессиональной среды (предметной и социальной) может сопровождаться не только прогрессивными, но и регрессивными, а также стагнативными тенденциями.

Адаптация к профессии связана с ассимиляцией чужого опыта, стремлением удовлетворить требованиям значимой среды, не критичностью, замедленным темпом профессионального становления. Профессиональная стагнация рассматривается как один из видов профессиональной деструкции, как социально нежелательная тенденция развития¹. Многолетнее выполнение профессиональной деятельности не может постоянно сопровождаться ее совершенствованием и непрерывным профессиональным развитием личности. По этой причине неизбежно появление периодов стабилизации, которые по мере профессионализации могут становиться все продолжительнее (год и более). Профессионализм как системное образование не может долгое время находиться в состоянии застоя, неизбежен либо переход системы на новый уровень выполнения профессиональной деятельности, либо ее деградация, разрушение.

Особенность стадии профессиональной стагнации состоит в том, что специалист приспособливает свои индивидуальные возможности и способности к требованиям профессиональной среды и существует за счет достижений прошлого (эксплуатации стереотипов, канонизации и универсализации собственного опыта).

Многолетнее выполнение одной и той же профессиональной деятельности приводит к появлению профессиональной усталости, «обеднению репертуара» способов выполнения деятельности, утрате профессиональных умений и навыков, снижению работоспособности и появлению деструкций.

Профессиональные деструкции — это постепенно накопившиеся изменения сложившейся структуры деятельности и лично-

¹ Сыманюк Э. Э. Психологические барьеры профессионального развития личности / под ред. Э. Ф. Зеера. М. : Моск. психол.-соц. ин-т, 2005. С. 135 ; Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития. С. 26.

сти, негативно сказывающиеся на продуктивности труда и взаимодействии с другими участниками этого процесса, а также на развитии самой личности.

Выделим следующие тенденции профессиональных деструкции:

- 1) отставание, замедление профессионального развития сравнительно с возрастными и социальными нормами;
- 2) дезинтеграция профессионального развития, распад профессионального сознания и, как следствие, нереалистические цели, ложные смыслы труда, профессиональные конфликты;
- 3) низкая профессиональная мобильность, неумение приспособиться к новым условиям труда и дезадаптация;
- 4) рассогласованность отдельных звеньев профессионального развития, когда одна сфера как бы забегает вперед, а другая отстает (например, мотивация к профессиональному росту есть, но мешает отсутствие целостного профессионального сознания);
- 5) ослабление ранее имевшихся профессиональных данных, профессиональных способностей, профессионального мышления;
- 6) искаженное профессиональное развитие, появление ранее отсутствовавших негативных качеств, отклонений от социальных и индивидуальных норм профессионального развития, меняющих профиль личности;
- 7) появление деформаций личности (например, эмоционального истощения и выгорания, а также ущербной профессиональной позиции);
- 8) прекращение профессионального развития из-за профессиональных заболеваний или потери трудоспособности.

Таким образом, профессиональные деформации нарушают целостность личности, снижают ее адаптивность, устойчивость, отрицательно сказываются на продуктивности деятельности.

У представителей профессий *человек — человек*, в т. ч. у руководителей, профессиональные деформации могут проявляться на четырех уровнях:

- 1) общепрофессиональные деформации, типичные для работников этих профессий. Для руководителей характерен синдром «вседозволенности», выражающийся в нарушении профессиональных и этических норм, в стремлении манипулировать профессиональной жизнью подчиненных;
- 2) специальные профессиональные деформации, возникающие в процессе специализации по профессии;
- 3) профессионально-типологические деформации, обусловленные наложением индивидуально-психологических особенностей личности — темперамента, способностей, характера — на психологическую структуру деятельности. В результате складываются профессионально и личностно обусловленные комплексы:
 - ◇ деформации профессиональной направленности личности: искажение мотивации деятельности, «перестройка» ценностных ориентации, пессимизм, скептическое отношение к новичкам и нововведениям;
 - ◇ деформации, развивающиеся на основе каких-либо способностей (организаторских, коммуникативных, интеллектуальных и др.): комплекс превосходства, гипертрофированный уровень притязаний, завышенная самооценка, психологическая герметизация, нарциссизм и др.;
 - ◇ деформации, обусловленные чертами характера: ролевая экспансия, властолюбие, доминантность, индифферентность и др.;
- 4) индивидуализированные деформации, обусловленные особенностями работников. В процессе многолетнего выполнения профессиональной деятельности, психологического сращивания личности и профессии отдельные

профессионально важные качества, как, впрочем, и профессионально нежелательные, чрезмерно развиваются, что приводит к возникновению сверхкачеств, или акцентуаций. Это могут быть сверхответственность, суперчестность, гиперактивность, трудовой фанатизм, профессиональный энтузиазм. Такие деформации можно назвать профессиональным кретинизмом.

Следствием всех этих деформаций являются психическая напряженность, конфликты, кризисы, снижение продуктивности профессиональной деятельности личности, неудовлетворенность жизнью и социальным окружением.

Инволюция профессионального развития — утрата ранее имевшихся трудовых и профессиональных умений и навыков, полное выпадение отдельных звеньев и операций в профессиональных деятельности и общении, распад профессиональной деятельности, утрата ранее имевшегося профессионализма и квалификации, временная потеря трудоспособности, резкое снижение эффективности труда, отсутствие удовлетворенности труда.

Анализ профессиональной деформации руководителя состоит в попытке понять и решить проблемы личностного и профессионального развития, в возможности проигрывания разных сценариев будущего и выявлении возможных последствий различных результатов.

Акме как высшая форма профессионального развития

Проблема становления и развития человека как профессионала в деятельности также исследуется новой наукой — акмеологией. Авторы акмеологической концепции профессионального развития отмечают, что профессионализм личности достигается в процессе формирования профессионально важных способностей, развития личностно-деловых качеств, расширения пространства личности, ее профессионального

и нравственного «обогащения», рефлексивной организации и культуры, творческого и инновационного потенциала, мотивации достижений, раскрытия творческого потенциала и наличия сильной и адекватной мотивации¹. Акмеологи подчеркивают, что, даже достигнув высокого уровня профессионализма, специалисты не перестают развиваться. Большинство ученых, занимающихся проблемой профессионального развития, признают, что развитие личности профессионала осуществляется путем систематического усовершенствования, расширения и подкрепления спектра знаний, развития личностных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний, навыков и умений. Профессиональное развитие должно быть не формальностью или обязанностью, а образом мышления, полезной привычкой. В различных формулировках утверждается также необходимость профессионального развития личности в течение всей жизни. Профессиональное акме — это психическое состояние, означающее максимальную мобилизованность, реализованность всех профессиональных способностей, возможностей и резервов человека на конкретном этапе жизни (при отсутствии перенапряжения и использования предельных возможностей организма).

Акме в профессиональном развитии — это психическое состояние, означающее высший для конкретного человека уровень в его профессиональном развитии, который приходится на определенный отрезок времени.

Фазы кульминации зависят от времени и объема деятельности с момента старта, а фазы старта — от уровня методов профессиональной подготовки. Каждый человек в течение жизни может достигать профессиональных акме разной степени общественной и личностной значимости.

Общественно и объективно значимые профессиональные акме — это высокий уровень профессиональных достижений конкрет-

¹ Деркач А. А., Зазыкин В. Г. Акмеология. СПб. : Питер, 2003. С. 129–135.

ного человека, признанный профессиональным сообществом как социально приемлемый результат, заметно превышающий нормативный уровень.

Такого рода результаты труда обычно означают уровень профессионального мастерства и переход от него к уровню профессионального творчества, когда человек выходит за пределы профессионального опыта, включая в профессиональную деятельность новые задачи, приемы и технологии, достигает принципиально новых профессиональных результатов, вносит свой индивидуальный творческий вклад в опыт профессии.

Общественно значимые профессиональные акме могут представлять собой выдающиеся достижения (теоретические концепции и открытия) или включать отдельные творческие находки, передовой опыт новатора.

У человека наряду с крупными достижениями могут иметь место спады, паузы в творчестве, низкие результаты, слабые места в деятельности, но о профессионалах судят обычно по тем наивысшим результатам, которые они достигали.

Личностные, субъективно значимые профессиональные акме — это достаточно высокий уровень профессиональных достижений конкретного человека, заметно превышающий ранее достигнутые им результаты.

Личностные достижения порой незаметны для профессионального сообщества и не признаны им, но осознаются и оцениваются самим человеком как максимально возможный для него в определенный отрезок времени уровень профессионализма.

Таким образом, показателями общественно значимого профессионального акме являются профессиональные достижения, заметно превышающие результаты высоких профессионалов в конкретной области. Показателями субъективно и личностно значимого профессионального акме являются профессиональные достижения, превышающие предыдущие результаты в труде определенного человека.

Профессиональные акме могут различаться по числу их вершин, пиков, подъемов. Возможны следующие виды акме:

- 1) большое — главное достижение всей жизни человека, пик профессиональных результатов; уровень, превышающий все ранее достигнутые конкретным человеком показатели успеха в профессии (это акме называют одновершинным);
- 2) малое — неоднократное профессиональное достижение конкретного человека, предшествующее большому акме, следующее за ним или заменяющее его (это акме называют многовершинным).

Профессиональные акме могут отличаться друг от друга по разной временной длительности и временным границам, охватывая дни, недели, месяцы, реже — годы; а также по масштабности, включая одну или несколько видов профессиональной и социальной деятельности человека.

Профессиональные акме различны по своему месту в общем ходе профессионального развития и могут:

- 1) следовать за периодом спада, застоя (что может означать период скрытого развития) или за периодом стабилизации, плато в развитии;
- 2) сами приводить к спаду, опустошенности, истощенности, кризису в развитии;
- 3) стать основой новых акме, подъемов, инноваций.

Профессиональные акме могут не совпадать по своей внутренней структуре и включать:

- 1) высокий уровень стабильных профессиональных результатов (плато), равномерно длящиеся достижения;
- 2) несколько фаз, «скачков» резкой активизации деятельности.

Критериями профессионального акме являются профессионализм и профессиональная компетентность.

Профессионализм — это интегральная психологическая характеристика человека труда, отражающая уровень и харак-

тер овладения человеком профессией, означающая, что человек выполняет свою трудовую деятельность на уровне высоких образцов, сложившихся в профессии к настоящему времени.

Профессионализм включает в себя обеспечение человеком высокой результативности труда, эффективное выполнение профессиональной деятельности во взаимодействии с другими людьми, наличие профессионально важных качеств личности у человека труда. По этой причине профессионализм охватывает три стороны труда: профессиональную деятельность, профессиональное общение, личность профессионала.

Профессиональная деятельность — это активность человека, направленная на преобразование предмета труда в целях получения результата, отвечающего общественным и личным, материальным и духовным потребностям.

Профессиональное общение — это активность человека, направленная на установление взаимодействия и сотрудничества с другими людьми в процессе преобразования предмета труда; профессиональное общение может быть рассмотрено как одно из средств повышения эффективности профессиональной деятельности.

Личность профессионала — это совокупность психических качеств, свойств, состояний человека труда, создающих возможности выполнения им профессиональной деятельности и вместе с тем изменяющихся и совершенствующихся в ходе труда.

Профессиональные акме могут состоять в овладении человеком высокими уровнями профессиональной деятельности, общения и зрелости личности. Следовательно, показатели зрелости деятельности, общения и личности человека труда могут быть рассмотрены как критерии наличия видов и форм профессиональных акме.

Профессиональная компетентность — обладание совокупностью профессиональных знаний и опыта (компетенций), а также положительного отношения к работе, требуемые для эффек-

тивного выполнения рабочих обязанностей в определенной области деятельности.

Могут быть выделены группы профессиональной компетентности (компетентность в профессиональной деятельности, компетентность в профессиональном общении и компетентность в реализации личности профессионала) и виды профессиональной компетентности внутри каждой из групп.

Компетентность в профессиональной деятельности может быть специальной (знание своего дела), технологической, субъектной, профессиологической (осведомленность в мире профессий), правовой, экономической и т. д.

В профессиональном общении компетентность бывает следующих видов: коммуникативной, общенческой (способность к сотрудничеству); социально-перцептивной (способность к восприятию другого человека); дифференциально-психологической; диагностической (способность к изучению другого человека); этической; эмпатийной; межкультурной, социокультурной (терпимость к другим культурам); конфликтной и др.

Виды компетентности в развитии личности профессионала: психологическая (умение изучать другого человека); индивидуальная, аутопсихологическая (умение изучать себя); культурная (способность к усвоению культурных норм, принятых в данном обществе как эталонов для развития своей личности); рефлексивная и др.

Развитый руководитель

На управленческую деятельность в ближайшие десятилетия влияют и будут влиять следующие факторы¹:

- 1) стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в различных типах организаций;

¹ Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика. М. : Дело ЛТД, 1994. С. 18–19.

- 2) эрозия традиционных ценностей общества, основанных на историческом саморазвитии ценностной системы этноса, нации, привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей;
- 3) имеется широкая возможность выбора;
- 4) организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю;
- 5) проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения зачастую более ограничены;
- 6) постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособливание;
- 7) традиционные иерархические отношения затрудняются;
- 8) многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего;
- 9) большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников;
- 10) возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с риском собственного «устаревания»;
- 11) сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение.

Перечисленные факторы обязывают руководителя быть эффективным в сегодняшних условиях, в противном случае возникают ограничения его успешности: неумение управлять собой, размытые личные ценности, смутные личные цели, остановленное саморазвитие, недостаточность навыка решать проблемы, недостаток творческого подхода, неумение влиять на людей, недостаточное понимание управленческого труда, слабые навыки руководства, неумение обучать и низкая способность формировать коллектив.

Ограничение — фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы системы, т. е. организации в целом, рабочей группы или одного человека.

Руководители способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны, поэтому склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную отзывчивость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск¹. Такие руководители ограничены остановленным саморазвитием, т. е. им не присущи непрерывная работа над самим собой, совершенствование всех сфер жизни, формирование необходимых качеств личности.

Для того чтобы быть эффективным, руководитель должен иметь следующие навыки и способности²:

- 1) жизненной позиции, умение прояснить и изменить ценности. Оказание помощи в прояснении и формировании личных ценностей других; способность управлять собой — поддержание своего физического здоровья, рациональное распределение сил, преодоление трудностей, выход из стрессов, рациональное распределение времени;
- 2) разумные личные ценности — выработка ценностных установок, определение своей
- 3) четкие личные цели — цель можно определить как нечто, увязанное со временем и измеримое в смысле состояния. Оказание другим помощи в постановке целей;
- 4) упор на постоянный личный рост — индивидуальное развитие, взгляд на себя, открытость и гибкость, развитие профессионализма и рост;

¹ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер ... С. 103.

² Там же. С. 103–110.

- 5) навык решать проблемы — использование систематизированного навыка решать проблемы; подбор методов, подходящих к решению разных видов проблем; использование людей и ресурсов, которые могли бы помочь в решении проблем;
- 6) изобретательность и способность к инновациям — творческое решение проблем;
- 7) высокая способность влиять на окружающих — непосредственное влияние на людей (осанка, манера поведения, одежда), умение приказывать, воздействие на группы и системы, успешное влияние, умение слышать и слушать;
- 8) знание современных управленческих подходов (корпоративной философии руководства), использование энергии людей и систем мотивации, понимание сути управленческого труда, лидерство;
- 9) способность руководить — анализ своей роли в организации, определение рабочих задач для других людей, делегирование ответственности, вознаграждение эффективной работы подчиненных, обращение с трудными людьми;
- 10) умение обучать и развивать подчиненных, передавать свои знания и опыт;
- 11) способность формировать и развивать эффективные рабочие группы: выявление возможностей по созданию рабочих коллективов, повышение зрелости коллектива, преодоление препятствий в работе коллектива.

Используя подход, обозначенный учеными, придерживающимися акмеологического подхода, выделим показатели, характеризующие эффективность профессиональной деятельности (I), развитость профессионального общения (II) и зрелость личности руководителя (III).

Показатели I — эффективность профессиональной деятельности:

- 1) результативные показатели:

- ◇ эффективность, целесообразность, соответствие результата поставленным целям;
 - ◇ результативность — наличие результатов в виде изменений в предмете труда, соответствующих стандартам в профессии, стабильность высоких результатов;
 - ◇ экономичность, минимизация затрат ресурсов, времени и сил участников;
 - ◇ производительность, количество продукции в единицу времени;
 - ◇ оптимальность, достижение наилучшего результата в конкретных условиях при минимальных затратах времени и сил;
 - ◇ получение результатов и владение приемами деятельности на уровне высоких образцов, эталонов профессии (профессиональное мастерство);
 - ◇ постановка новых задач, нахождение нестандартных технологий, получение принципиально нового продукта, выход за пределы сложившегося профессионального опыта (профессиональное творчество);
- 2) процессуальные показатели:
- ◇ разнообразие задач профессиональной деятельности;
 - ◇ использование социально приемлемых и гибких технологий;
 - ◇ сформированность субъекта профессиональной деятельности (способность человека ставить цели, осознавать, регулировать деятельность);
 - ◇ отсутствие деформаций в профессиональной деятельности (пропусков целей, звеньев и операций);
 - ◇ опора на опыт, накопленный в профессии и лично человеком;
 - ◇ владение конкретными видами деятельности (специализация);
 - ◇ владение несколькими смежными видами деятельности (универсализация);

- ◇ владение знаниями, умениями, навыками в профессии на уровне требований к уровням квалификации, разрядам и категориям, выработанным в профессии (квалификация).

Показатели II — эффективность развитости профессионального общения:

- 1) возрастание результативности профессиональной деятельности при ее совместном, коллективном выполнении;
- 2) наличие высокопродуктивной профессиональной деятельности в профессиональном сообществе, владение приемами работы в команде;
- 3) проектирование новой профессиональной среды, создание новых форм делового и творческого общения;
- 4) обеспечение взаимопознания, взаимопонимания, взаимокоррекции в совместной трудовой деятельности;
- 5) создание условий для мобилизации резервов психического развития участников совместной деятельности;
- 6) рациональное распределение функций и ролей в совместной трудовой деятельности;
- 7) использование широкого спектра коммуникативных техник, исключающих манипулирование другими лицами;
- 8) бесконфликтное сотрудничество с коллегами;
- 9) изучение в ходе труда другого человека, сопереживание ему;
- 10) анализ накопленных в профессиональном опыте других людей способов эффективного получения результата;
- 11) учет интересов потребителей, результатов профессиональной деятельности и формирование новых потребностей потребителя в результатах труда (маркетинг);
- 12) обеспечение положительного психологического климата в профессиональной деятельности, создание психологического благополучия, взаимудовлетворенности участников совместной деятельности;

- 13) конкурентоспособность как умение выделить лучшие эталоны трудовой деятельности и стремление превзойти их, представительство результатов своей деятельности (или результатов деятельности организации) на рынке труда;
- 14) соблюдение профессиональной этики, норм и языка общения, принятых в конкретной профессиональной среде.

Акме в профессиональном общении может состоять в описанных способностях, а также в умениях объединять коллег-профессионалов для решения нового круга задач профессиональной деятельности, в создании разного рода эффективных профессиональных сообществ.

Показатель III — эффективность зрелости личности руководителя:

- 1) понимание системы нравственных ценностей, менталитета конкретной профессии;
- 2) способность к накоплению и анализу собственного профессионального опыта;
- 3) проектирование себя как профессионала, умение построить оптимальный сценарий своего профессионального развития и следовать ему;
- 4) максимальное использование человеком своих возможностей и их компенсация;
- 5) выработка индивидуального стиля профессиональной деятельности как сочетания профессиональных задач и способов деятельности, отвечающего возможностям человека;
- 6) адекватность и экономичность поведенческих профессиональных действий, блокирование трудовой деятельности в случаях превышения человеком своих возможностей при угрозе самосохранению;
- 7) способность максимально мобилизовать свои возможности, сконцентрировать усилия;

- 8) умение сочетать высокую мобилизованность и концентрацию усилий в труде с учетом имеющихся возможностей, предупреждать перегрузки;
- 9) способность поддерживать удовлетворенность трудом, позитивное отношение к себе как профессионалу;
- 10) использование каждой новой возможности для профессионального совершенствования, высокая чувствительность к новым возможностям, ответственность личности за неиспользованный шанс;
- 11) способность к выработке индивидуального профессионального оптимума;
- 12) осведомленность о мире профессий и необходимых качествах личности;
- 13) осознание многовершинности своего профессионального развития, возможности достижения успеха на разных уровнях и в различных формах деятельности и общения;
- 14) близость к профессиональному типу личности и сочетанию профессионально важных качеств, наиболее адекватному для конкретной трудовой деятельности;
- 15) отсутствие личностных деформаций;
- 16) владение приемами построения индивидуальной программы движения к вершинам профессионализма.

Критерием наличия способности достигать индивидуально значимые акме в развитии личности руководителя является умение человека обеспечить наличие прогрессивного вектора в своем развитии, преобладание его над регрессивным вектором.

Основные составляющие компетентности руководителей¹:

- 1) профессиональная компетентность — качество действий руководителя, обеспечивающих своевременное и опти-

¹ Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» [Электронный ресурс] : приказ Минздравсоцразвития РФ от 14.08.2009 № 593. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант». URL: <https://clck.ru/XNMHU> (дата обращения: 30.09.2021).

- мальное решение управленческих проблем и типичных профессиональных задач; видение проблем и их преодоление; нахождение нестандартных решений задач; гибкость и готовность принимать происходящие изменения, умение их инициировать и управлять ими; владение современными технологиями управления качеством образования, коллективом; владение проектными технологиями; умение видеть, развивать возможности и ресурсы работников;
- 2) коммуникативная компетентность — качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями; владение деловой перепиской; умение вести переговоры, выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе; способность разрешения напряженных и конфликтных ситуаций, стимулирования партнера к прояснению его позиций, предложений; владение навыками ораторского искусства, активного слушания (умение слышать и понимать партнера), аргументации и убеждения, мотивации подчиненных;
 - 3) информационная компетентность — качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное восприятие и оценку информации, отбор и синтез информации в соответствии с системой приоритетов; использование информационных технологий в управленческой деятельности, работа с различными информационными источниками и ресурсами, позволяющими проектировать решение управленческих, педагогических проблем и практических задач, ведение школьной документации на электронных носителях;
 - 4) правовая компетентность — качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное использование в управленческой деятельности законодательных и иных

нормативных правовых документов органов власти; разработка локальных нормативных правовых актов; принятие управленческих решений в рамках существующей законодательной базы.

Корпоративная поддержка профессионального развития руководителя

В целях формирования профессиональной, лояльной и слаженной команды управленцев в организациях реализуются корпоративные программы развития персонала и подготовки кадрового резерва руководителей. Целевая аудитория программы подготовки кадрового резерва руководителей — группа работников, потенциально способных к управленческой деятельности; отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга; подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Виды кадрового резерва:

1) внутренний:

- ◇ управленческий — в компаниях с развивающейся филиальной сетью;
- ◇ оперативный — при необходимости быстрой замены ключевых сотрудников;
- ◇ стратегический — при необходимости сотрудников определенной классификации под конкретные проекты;
- ◇ резерв ключевых специалистов в сферах с высокой текучестью кадров;
- ◇ в быстро растущих компаниях, ежегодный темп роста которых в течение 5 и более лет составляет не менее 20 %;

2) внешний:

- ◇ база кандидатов — сотрудники компаний-партнеров или конкурентов;
- ◇ данные от профильных ассоциаций.

Инструменты развития кадрового резерва:

- 1) внешнее обучение;
- 2) внутреннее обучение;
- 3) корпоративные тренинги, проводимые силами опытных сотрудников компании;
- 4) корпоративные тренинги, проводимые с помощью внешнего провайдера;
- 5) самообучения и саморазвитие;
- 6) наставничество.

По форме проведения, отбору участников, подходу к формированию программы кадрового резерва могут быть разными. Рассмотрим этапы работы с резервом.

Этап I — анализ потребности в резерве: для определения оптимальной численности резерва кадров устанавливается:

- 1) потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую перспективу (до 5 лет);
- 2) фактическая численность подготовленного в конкретный момент резерва руководителей каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку зачисленный в резерв работник;
- 3) примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки, в связи с выездом в другой район;
- 4) число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках;

Этап II — формирование и составление списка резерва:

- 1) формирование списка кандидатов в резерв;
- 2) создание резерва на конкретные должности.

В рамках работы с кадровым резервом используются следующие методы:

- 1) анализ документальных данных: отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- 2) интервью (беседа) по составленному плану (либо без подготовленного вопросника) для выявления интересующих сведений: стремлений, потребностей, мотивов поведения;
- 3) наблюдение за поведением работника в различных ситуациях: на производстве, в быту и т. д.;
- 4) оценка результатов трудовой деятельности заданной группировки работников — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга;
- 5) подбор кандидата под заданные требования к должности или подбор конкретных людей под заданную структуру рабочей группы;

Этап III — подготовка кандидатов: для формирования резерва недостаточно только отобрать способных к продвижению сотрудников, но важно их правильно подготовить к будущей должности и организовать продвижение.

Программа подготовки кадрового резерва руководителей должна включать:

- 1) изучение производственной и организационной структуры предприятия;
- 2) изучение механизмов взаимодействия между структурными подразделениями предприятия;
- 3) проведение психологического тестирования;
- 4) проведение видеотренингов;
- 5) проведение практикума делового общения;
- 6) проведение стажировки в должности руководителя структурного подразделения предприятия;
- 7) выполнение и защиту квалификационной работы в аттестационной комиссии.

Вопросы к § 2.1

1. Назовите стадии профессионального становления (по Э. Ф. Зееру) и дайте их характеристику.
2. Какие типы кризисов характерны для этапа профессионального становления молодого работника? Дайте их характеристику.
3. Охарактеризуйте тенденции профессиональных деструкций представителей профессий *человек — человек*?
4. Назовите личностные, субъективно значимые профессиональные акме, их показатели.
5. Какие навыки и способности должен иметь руководитель?

§ 2.2. Ролевые модели молодого руководителя

Эффективность руководителя часто определяется соответствием его индивидуальных черт тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации. В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему предприятием.

Социальная роль — это совокупность требований, предъявляемых индивиду обществом, а также действий, которые должен выполнить человек, занимающий определенный статус в социальной системе.

Общей чертой управленческой работы является исполнение роли руководителя. Все менеджеры занимают определенные руководящие должности в управленческой иерархии организации, и именно это определяет их поведение, заставляет их вести себя определенным образом. Занявший должность (роль) руководитель не влияет на ее содержание, хотя как личность может по-разному исполнять эту роль.

В литературе по управлению персоналом выделяется разное количество таких ролей. Например, американский ученый И. Ансофф указывает четыре основные роли руководителя:

- 1) роль лидера. В этом случае имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей. От использования лидерских качеств во многом зависит эффективность организации. Как отмечают Г. Кунц и С. О’Доннел, «если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65 % своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство»¹. От лидерства на 30–35 % зависит отдача персонала;
- 2) роль администратора. Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений;
- 3) роль планировщика. Главные задачи этой роли — оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций изменений как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них; концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации. Планировщик должен иметь аналитический

¹ Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ. Е. В. Вышинской, В. В. Рославцева, Ю. В. Семенова. М. : Прогресс, 1981. Т. 2. С. 196.

склад ума, быть методичным в работе и ориентироваться на будущее;

- 4) роль предпринимателя. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Более близкая к российским условиям классификация ролей руководителя выглядит следующим образом:

- 1) мыслитель — общее осмысление положения дел в подразделении, поиск оптимальных способов решения проблем;
- 2) штабной работник — обработка управленческой информации и составление документации;
- 3) организатор — координация работы сотрудников;
- 4) кадровик — отбор, расстановка, оценка персонала;
- 5) воспитатель — обучение и мотивация персонала;
- 6) снабженец — обеспечение группы всем необходимым для трудовой деятельности;
- 7) общественник — участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях; работа с общественными организациями;
- 8) инноватор — внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство;
- 9) контролер — контроль за соблюдением организационных норм и качеством продукции;
- 10) дипломат — налаживание связей с другими учреждениями и их представителями.

Американский теоретик в области менеджмента Г. Минцберг определил десять ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители в разной степени (табл. 2.1). Ученый подразделяет их на три больших класса: межличностные роли, информационные роли и роли

по принятию решений. Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Именно из них, взятых вместе, складываются объем и содержание работы менеджера, какой бы характер ни носила организация, в которой он работает. Межличностные роли охватывают сферу взаимодействия менеджера с людьми. Роли основаны на его полномочиях в организации и способствуют тому, что к менеджеру стекается множественная информация, обладая которой, он может выступать, с одной стороны, в информационной роли, а с другой — в роли центра обработки информации. Выполняя межличностные и информационные роли, менеджер оказывается достаточно подготовленным для выполнения роли, связанной с принятием решений, которая способна оказывать прямое влияние на ход производственного процесса и достижение целей организации.

Классификация ролей руководителя по Г. Минцбергу, дает представление о той работе, которую выполняет менеджер.

Таблица 2.1

Управленческие роли по Г. Минцбергу

<i>Роль</i>	<i>Описание</i>	<i>Характер деятельности</i>
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, связанные с положением главного
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях вне компании, работа с внешними организациями и лицами

Продолжение табл. 2.1

<i>Роль</i>	<i>Описание</i>	<i>Характер деятельности</i>
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которая используется в интересах дела; выступает как центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая требует анализа отдельных фактов для формирования политики организации	Рассылка почты по организациям в целях получения информации. Проведение обзоров, бесед
Представитель	Передает информацию для внешних пользователей, касающуюся планов, политики, действий, результатов работы организации; действует как эксперт по вопросам конкретной отрасли	Участие в заседаниях, почтовые отправления, устные выступления, включая передачу информации внешним организациям
Роли по принятию решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку отдельных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуаций, включение в разработку проектов совершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных и неожиданных решений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов

Окончание табл. 2.1

<i>Роль</i>	<i>Описание</i>	<i>Характер деятельности</i>
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, составление и выполнение бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Значение каждой из десяти ролей в работе руководителя зависит от выполняемой им работы и позиции, занимаемой в организации. Однако само содержание этих ролей показывает, что управляющий персонал — важнейший ресурс организации, от которого зависит само ее существование, возможность роста и развития.

Властные регуляторы управленческой деятельности являются наиболее общим и сильным средством ее организации. Именно от власти зависят варианты реализации форм управления, т. е. стили управления.

Развитие стилей управления повсеместно началось вскоре после окончания Второй мировой войны. На Западе тогда возникли многочисленные исследовательские центры, в России были инициированы соответствующие исследовательские программы.

В отечественной психологии термины *стиль лидерства*, *стиль руководства* и *стиль управления* используются как синонимы, что в действительности не соответствует их содержанию. Так, лидерство и руководство — феномены, относящиеся к различным подсистемам организации (формальной и неформальной). Понятие *управление* шире, чем *руководство*, т. к. последнее представляет собой лишь один из элементов регулирования, яв-

ляющегося одной из четырех основных функций управления. Наиболее часто используемый показатель стиля руководства, в особенности делегирование полномочий подчиненным, относится не к регулированию, в которое включается руководство, а к такой функции управления, как организация.

Принято различать три подхода к выделению стиля управления:

- 1) поведенческий подход, согласно которому эффективность управленческой деятельности определяется не столько личностными качествами руководителя, сколько его манерой, стилем поведения по отношению к подчиненным. Кроме того, два последующих подхода — ситуационный и адаптивный — в значительной мере явились продолжением, развитием и углублением идей такого подхода. По этой причине поведенческий подход играл и продолжает играть ведущую роль в теориях лидерства;
- 2) ситуационный подход, цель которого состоит в том, чтобы определить, какие стили поведения и личностные качества более всего соответствуют определенным ситуациям управления;
- 3) адаптивный подход рассматривает гибкую форму управления и адаптивный стиль руководства как наиболее эффективный сегодня.

К. Левин выделяет на основе двух переменных (содержание решений и приемы выполнения решений) авторитарный, демократический и попустительский стили управления. Однако принятая терминология вносит ряд трудностей в исследования именно в силу возможных ассоциаций, поэтому необходимо пояснить каждый из трех стилей, расписав их по двум характеристикам (табл. 2.2)¹.

¹ Андреева Г. М. Социальная психология. М. : Аспект Пресс, 2003. С. 123.

Таблица 2.2

Три стиля управления по Г. М. Андреевой

<i>Стили</i>	<i>Формальная сторона</i>	<i>Содержательная сторона</i>
Авторитарный стиль	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Деловые, краткие распоряжения ◇ Запреты без снисхождения, с угрозой ◇ Четкий язык, неприветливый тон ◇ Похвала и порицания субъективны ◇ Эмоции не принимаются в расчет ◇ Показ приемов — не система ◇ Позиция лидера — вне группы 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Дела в группе планируются заранее (во всем их объеме) ◇ Определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны ◇ Голос руководителя — решающий
Демократический стиль	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Инструкции в форме предложений ◇ Не сухая речь, а товарищеский тон ◇ Похвала и порицание — с советами ◇ Распоряжение и запреты — с дискуссиями ◇ Позиция лидера — внутри группы 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Сравниваются разные параметры: заранее — вовремя, в группе — единолично ◇ За реализацию предложений отвечают все ◇ Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются
Попустительский стиль	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Конвенциональный тон ◇ Отсутствие похвалы, порицаний ◇ Никакого сотрудничества ◇ Позиция лидера — незаметно, в стороне от группы 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Дела в группе идут сами собой ◇ Лидер не дает указаний ◇ Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера

Альтернативный способ реализации поведенческого подхода был предложен Р. Лайкертом. Он, продолжив развитие идеи К. Левина, исследовал стиль управления эффективно и неэффективно работающих групп в бизнесе, государственном аппа-

рате, армии и системе образования. В результате анализа данных наблюдений и опросов было предложено два типа управления рабочих групп:

- 1) поведение, направленное на работников;
- 2) поведение, направленное на задачу.

В первом случае главное внимание руководителей сосредотачивалось на человеческих аспектах подчиненных и на культивировании приятной групповой атмосферы, во втором — на определении конкретных задач каждому работнику, на методах трудовой деятельности и контроле за подчиненными.

В дальнейшем Р. Лайкерт углубил эти представления, сформулировав концепцию *четырёх систем лидерства* (т. е. стилей). Первая система — эксплуататорско-авторитарная. Руководители, принадлежащие этому стилю, имеют выраженные характеристики автократа. Вторая система — благосклонно-авторитарная. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они допускают их, хотя и ограничено, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением, в некоторых случаях наказанием. Третья система — консультативно-демократическая. Руководители проявляют значительное, но неполное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются руководством, но многие конкретные решения доверяются подчиненным. Четвертая система — партисипативная. Она является самой действенной, ибо взаимодействие между руководителем и подчиненными носит дружественный характер, взаимодоверительны.

Р. Блейк и Дж. С. Моутон разработали решетку лидерства, выделив 5 стилей (рис. 2.1):

- 1) 9 : 1 — диктатор: авторитарный, директивный тип; побуждение к четкому выполнению приказов и распоряжений;
- 2) 1 : 9 — демократ: коллективист, «свой парень», управление по методу загородного клуба; внимание к потребностям людей по созданию дружеской атмосферы;

- 3) *1 : 1* — пессимист: либеральный тип, невмешивающийся; обедненное управление; расходование минимума энергии для сохранения работоспособности организации;
- 4) *9 : 9* — организатор: деловой, компетентный тип; групповое управление; работа делается преданными организации людьми; взаимозависимость и осознание общей судьбы ведет к взаимодоверию и взаимоуважению; наиболее эффективный стиль руководства;
- 5) *5 : 5* — манипулятор: соглашатель, интеллектуал, манипулирование; функционирование организации поддерживается на основе компромиссов и морализирования; производство и мораль поддерживается на средних уровнях.



Рис. 2.1. Решетка лидерства Р. Блейка и Дж. С. Моутон

Представители ситуационного подхода убеждены, что ни личностные качества, ни стили сами по себе еще не определяют эффективность управленческой деятельности. Более того, в ряде случаев эти дополнительные ситуационные факторы могут играть ведущую роль в эффективности руководства. К ним, в частности, относятся: характер управленческой деятельности, тип выполняемых заданий, отношения руководителя с подчиненными, уровень зрелости подчиненных, их доминирующие потребности, степень информированности руководителя и др.

Наиболее развитой и известной среди всех ситуационных концепций является ситуационная модель руководства Ф. Фидлера. Согласно этой модели, существуют три основных фактора, наиболее сильно влияющих на поведение руководителя в определенной ситуации и одновременно — характеризующих сами ситуации:

- 1) отношения между руководителем и подчиненными;
- 2) структура задачи и, прежде всего, такие ее параметры, как четкость и определенность формулировки, структурированность, привычность и понятность;
- 3) должностные полномочия, включающие нормативный объем законной власти, которой располагает руководитель, а также уровень реальной поддержки, которую ему оказывают подчиненные.

Каждый из этих параметров может быть описан на минимальном и максимальном уровнях, т. е. как *хороший* и *плохой*. Общим показателем благоприятности ситуаций является предложенный Фидлером *ситуационный контроль* — степень, в которой руководитель владеет ситуацией и может оказывать на нее воздействие. Результаты проведенных Фидлером исследований выявили следующую главную закономерность. Эффективность управленческой деятельности в этих типах ситуаций у представителей разных стилей является различной. Руководитель, ориентированный на задачу, характеризуется существенно большей эффективностью в самых *хороших* и в самых *плохих* (трудных) ситуациях. Руководитель, ориентированный на отношения, характеризуется большей эффективностью в средних по степени контроля за ситуацией условиях.

В соответствии с ситуационной моделью Фидлера ключевым моментом для успешности деятельности руководителя представляется соотношение между такими параметрами, как тип решаемой подразделением задачи, структура должностных полномочий и отношения в системе *руководитель — подчиненный*.

Модель П. Херши и К. Бланшарда предполагает связь между стилем управления и относительной зрелостью исполнителей

(будь то группа или конкретный работник) и строится на двух типах поведения:

- 1) направленность на задачу;
- 2) направленность на отношения.

Эти типы поведения считаются независимыми друг от друга. С точки зрения П. Херши и К. Бланшарда, лидеру необходимо учитывать готовность подчиненных пойти за ним. Готовность же складывается из двух факторов: способности и желания идти за лидером. Способность (готовность к работе) включает в себя общие способности, профессиональные навыки, знания и опыт. Желание (психологическая готовность) представляет собой единство уверенности в нужности работы, приверженности к организации и мотивационной устремленности.

Поле лидерства разбито на четыре квадрата, которые предписывают четыре стиля управления:

- 1) указующий стиль — применяется при отсутствии способности у подчиненных к конкретной деятельности и при их нежелании действовать. Указания руководителя касаются в основном технической стороны поведения подчиненных. Руководитель использует властные полномочия и практикует метод принуждения;
- 2) разъясняющий стиль — используется в случае слабовыраженной готовности подчиненных следовать за лидером. Такой стиль нацелен на сообщение подчиненным подробных сведений по поводу решения главной задачи организации. Используются приемы убеждения, объяснения и информирования;
- 3) стиль участия — практикуется при среднем уровне готовности, когда подчиненные способны осуществлять ответственность за общую задачу и полезны в процедуре принятия решений;
- 4) стиль делегирования — вступает в действие при высокой степени готовности подчиненных к делу.

Модель Врума — Йеттона задает алгоритм выработки решения в зависимости от типа ситуации в системе *подчиненный — руководитель*. Модель была задумана как инструмент, облегчающий руководителям проблему вовлечения подчиненных в процесс принятия решения. В модели представлены пять стилей:

- 1) авторитарный — лидер принимает решения единолично, используя имеющуюся у него информацию;
- 2) авторитарно-коллегиальный — лидер получает необходимую информацию от подчиненных, обдумывает ее и сам принимает решение;
- 3) консультативный — лидер беседует индивидуально с каждым подчиненным по поводу возникшей проблемы, но решение принимает единолично;
- 4) консультативно-коллективный — лидер проводит групповые беседы по вопросам принятия решения, однако в заключение действует единолично;
- 5) коллективный — лидер обсуждает с подчиненными возникшую проблему, решение принимает вся группа.

В рамках адаптивного подхода к рассмотрению ролей и функций руководителя считается, что чем больше репертуар стилей, которыми владеет руководитель, тем выше эффективность его деятельности. Лучший стиль руководства — адаптивный, а эффективные руководители — те, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальной ситуации в коллективе.

Адаптивный подход характеризует собой современный этап изучения проблемы стилей руководства, поэтому еще не оформился в окончательном виде. Современные исследования в этой области характеризуются новыми, нетрадиционными подходами к проблеме стилей управления, в частности установление и описание партисипативного стиля руководства и управления. Основные черты партисипативного стиля:

- 1) регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- 2) открытость в отношениях руководителя с подчиненными;

- 3) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- 4) делегирование подчиненным ряда полномочий руководителя;
- 5) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
- 6) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решения (например, практика работы «кружков качества», рабочих комитетов, автономных рабочих групп);
- 7) предоставление работникам возможности автономно разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи, внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов.

Партисипативный стиль обычно дает наиболее высокие показатели организационного функционирования, в силу чего многие исследователи склонны рассматривать его как идеал. Однако, к сожалению, этот стиль применим далеко не всегда, поскольку требует очень высокой квалификации и руководителя, и подчиненных, а также наличия ряда организационных условий.

В представленном обзоре основных стилей управления сохранилась традиция рассмотрения стиля управления совместно с содержанием и особенностями самих руководителей и их управленческой деятельности. Существует несколько основных типологий руководителей. Так, с точки зрения М. Хучека, существует два типа руководителей: руководитель-технократ и руководитель-дирижер.

Руководитель-технократ использует в процессе руководства имеющиеся у него технические знания. Руководство принимает форму директив, сообщающих, что и как должно быть сделано. При этом руководитель может исполнять функции эксперта, оказывающего помощь своим подчиненным. Это образ руководителя, знающего весь производственный процесс, представ-

ляющего, что следует делать в каждой ситуации и как решать любую проблему. Он всегда сам принимает решения, жестко контролирует других, не допускает независимости подчиненных, также дает задания, не считаясь с занятостью подчиненных, что снижает их мотивацию.

Руководитель-дирижер стремится обеспечить послушание и лояльность подчиненных. Он не ставит перед собой задачу руководить посредством выполнения задания, считая, что оно будет выполнено за счет управления персоналом. Руководитель такого типа старается координировать действия сотрудников, больше следит за их взаимодействиями. Он принимает решения, но так, чтобы они получили одобрение у подчиненных. Руководитель-дирижер неохотно использует свою власть, отдает предпочтение аргументации и убеждению. Для таких руководителей характерен большой прагматизм, инструментальный подход к людям и большая забота о выполнении заданий, чем о развитии человеческого потенциала.

Как утверждает Д. Бэлл, стиль руководства во многом определяется выработанными способами общения и взаимодействия человека с другими людьми. Он выделяет пять элементов, из которых складывается тип руководителя в процессе управления персоналом в организации:

- 1) постановка целей;
- 2) принятие решений;
- 3) обратная связь;
- 4) разрешение конфликтов;
- 5) предрасположенность к общению.

На основании общих характеристик Д. Бэллом были выделены шесть личностных типов руководителей:

- 1) командир — характеризуется сильной волей, превосходной самоорганизацией, быстротой принятия решений, постановкой высоких и трудных целей, требованием безоговорочного подчинения, пресечением конфликтов, поддержкой только своей точки зрения;

- 2) агрессор — отличается необременительностью целей, уклонением от принятия ответственных решений, провокацией конфликтов, пренебрежением чувствами подчиненных, односторонней, чаще негативной обратной связью с сотрудниками;
- 3) уклонист — не способен быть лидером, т. к. не принимает ответственность, избегает ставить цели перед собой и подчиненными, оттягивает принятие решений; боится конфликтов, не вмешивается в них, держится на расстоянии от сотрудников; обратная связь отсутствует;
- 4) угодник — ставит только легкодостижимые цели, чтобы у него не было необходимости применять в отношении подчиненных наказание. Стремится к коллективному принятию решений, чтобы никого не обидеть, сглаживает конфликты, практически не имеет врагов, искренен и откровенен с подчиненными;
- 5) актер — характеризуется стремлением к успеху и престижу, в своей деятельности ориентируется на старые рекорды и новые вершины, самостоятельное принятие решений; маневрирует в отношениях с подчиненными, стремясь их использовать в своих интересах; в конфликтах чаще идет на компромисс; с первого взгляда производит очень хорошее впечатление о себе, которое в дальнейшем быстро исчезает;
- 6) реализатор — отличается высокими, но реалистичными целями, которых всегда добивается. В случае необходимости к принятию решений привлекает подчиненных; налаживает обратную связь; искренен с подчиненными, открыт к чужому мнению.

Д. Бэлл проводил обширные исследования, направленные на выявление степени распространенности вышеперечисленных типов личности среди населения. В ходе одного из таких исследований были обследованы 3000 человек: представители различных профессий, социальных групп, уровней образования,

религиозных убеждений, с различными коэффициентами интеллектуальности (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Распределение типов личности в социальных и профессиональных группах

Тип личности	Состав, %		
	от общего населения	от руководящего персонала высшего и среднего звена	от высших руководящих кадров
Командир	16	18	22
Агрессор	8	6	24
Уклонист	20	9	3
Угодник	14	11	5
Актер	35	42	41
Реализатор	8	14	24

Интересным является тот факт, что в высших руководящих кадрах процент руководителей-агрессоров и руководителей-реализаторов существенно выше среднего процента от всего населения. При этом процент руководителей-агрессоров в среднем руководящем звене ниже показателя, полученного по всей обследованной выборке. Это позволяет сделать предположение, что появление такого типа руководителей во многом является следствием достижения человеком высокого руководящего поста.

Д. Кейрси было выделено четыре типа руководителя: интуитивно-эмотивный, интуитивно-логический, сенсорно-решающий, сенсорно-воспринимающий.

Основными чертами руководителя интуитивно-эмотивного типа являются ориентация на межличностные отношения и стимуляция индивидуального и профессионального роста каждого человека, с которым он сотрудничает. Это самый демократичный из лидеров. Он внимателен к личным интересам и проблемам сотрудников и ориентирован прежде всего на разрешение этих проблем, реализацию потенциала каждого члена

команды, только после этого он думает о документации и построении системы. Он от природы гибок в общении, неутомим в стремлении развивать и совершенствовать способности своих сотрудников. Такой руководитель умеет отмечать лучшие стороны их профессиональных и личных качеств, оценивать их по заслугам. Вместе с тем он очень чувствителен к непониманию, болезненно реагирует на отсутствие обратной связи, бывает по этому поводу обескуражен и расстроен. Его сила — в способности убеждать и сотрудничать. Его слабость — в чрезмерном личностном подходе к проблемам и порой в нежелании идти навстречу.

Руководителю интуитивно-логического типа свойственно стремление разрабатывать концепции развития организации, которую он возглавляет: набрасывать основные положения проекта, составлять идейный скелет предстоящей программы действий, проявлять изобретательность в области интеллектуального творчества и прогнозировать эффективное использование ресурсов. Сложности его не пугают, он всегда готов отстаивать верность принципов своей системы против оппонентов любого ранга. Он обладает способностью планировать будущее своей организации. Умение бесстрастно изменять порядок сложившихся вещей, отказ от рутины и опора на собственные недюжинные интеллектуальные способности — вот гарантия его успеха. Вместе с тем он не способен и принципиально не желает общаться и сотрудничать с интеллектуально маловыразительными людьми. Он недостаточно внимателен к чувствам окружающих и чрезмерно погружен в работу. Его сила — в умении рассуждать логически и стратегически. Его слабость — в усложнении ситуации и восприятии ее более проблемной, чем она на самом деле может быть, а также в нетерпимости к некомпетентности.

Руководитель сенсорно-решающего типа — исключительно жесткий и надежный партнер. Его слово — закон: все действия будут исполнены точно в срок, как было запланирова-

но в рамках предварительной договоренности. Он способен учесть многочисленные существенные потребности и детали операции и технологии, крайне серьезно относится к сохранению материальных ресурсов, а также традиций и обычаев, введенных в его системе. Устоявшийся за многие годы порядок на предприятии представляет для него самостоятельную ценность, особенно в сравнении с сомнительными и всегда рискованными перспективами изменения и реформ. Он гарант стабильности предприятия. Его преимущество — в сильном чувстве ответственности. Его слабость — в жесткости и узком взгляде на выполнение правил и инструкций.

Наиболее яркая черта сенсорно-воспринимающего типа руководителя — способность жить, руководствуясь принципом *здесь и сейчас*. Такой руководитель незаменим в ситуации, в которой необходимо мгновенно реагировать на следующие одно за другим изменения. Области, где они прекрасно реализуют свои способности: силовые структуры, профессиональный спорт, поисково-спасательные службы. Вместе с тем рутинная обыденная деятельность и пунктуальное следование детально проработанному плану — не для них. Они могут быть невнимательны к букве закона, при этом не важно, к чему этот закон относится, к природе или социуму. Будучи немногословными, ориентированными на четкие действия, они не вникают в сложную и нередко противоречивую область духовной жизни своих последователей — у них просто нет на это времени. Их сила — в способности легко выполнять разнообразные задания. Их слабость — в том, что им не интересна ежедневная будничная работа, кроме того, они не умеют мыслить широко.

Подводя итоги рассмотрения ролей и типологии руководителей, можно отметить, что большинство работ в этой области посвящено исследованию связи ролевых характеристик, ситуационных факторов и показателей групповой эффективности. Однако вследствие многообразия исследовательских подходов они значительно различаются как содержащимися в них трак-

товками стиля управления, так и выделяемыми ситуационными переменными. Эффективность стиля обусловлена спецификой решаемых задач, условиями деятельности, особенностями персонала организации и другими факторами. Изменение этих факторов даже в устоявшейся организации может приводить к необходимости корректировки стиля управления. Это предъявляет определенные требования к профессиональной и личностной гибкости руководителя, освоению им различных стилевых подходов.

Обеспечение максимального соответствия индивидуальных характеристик, особенностей и возможностей человека тем общим и специфическим требованиям, которые к нему предъявляет тот или иной вид деятельности, является основной целью психологии профессионального отбора. В процессе профессиональной психодиагностики устанавливают соответствие между психологическими особенностями человека и успешностью профессиональной деятельности.

Профессиональная пригодность молодого руководителя — совокупность психологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения эффективности в деятельности менеджера. Оценка профессиональной пригодности в любой сфере осуществляется в трех формах. В первом случае кандидат на должность оценивается с помощью разнообразных стандартизированных психологических методик на предмет выявления крайних степеней выраженности качеств, нежелательных для большинства профессий, например, нервно-психической неустойчивости, низкого уровня интеллекта, неадекватной мотивационной направленности. В этом случае диагностика проводится безотносительно к содержанию конкретной деятельности. Такая форма психологической диагностики показала себя достаточно эффективной для ряда профессий. Она также становится единственной, когда нет возможности предварительного изучения деятельности, экспериментального определения наиболее прогностических психодиагностиче-

ских методик. Этот подход близок к медицинской диагностике и не решает всех задач в определении пригодности к конкретной деятельности, предъявляющей специальные требования к психологическим качествам специалиста.

Другие формы оценки профессиональной пригодности применяются при диагностике, ориентированной на конкретную специфику труда. Основная проблема психологического отбора может быть условно сведена к двум задачам: во-первых, установить совокупность требований, предъявляемых к свойствам личности конкретной профессиональной деятельностью; во-вторых, определить такую психологическую методику, которая позволяла бы оценить эти свойства. Кроме того, может возникнуть необходимость определения критериев нормы отбора по показателям выбранных методик. Рассмотренный подход условно можно назвать подходом *от профессии*.

Существует еще один подход, в определенной мере противостоящий описанному выше, который может быть назван подходом *от человека*. Его реализация начинается с комплексного психологического исследования представителей изучаемой специальности. Определяются лучшие и худшие специалисты, затем — статистическая связь между психодиагностическими данными и показателями успешности группы исследованных лиц. После этого отбираются методики со значимой статистической связью, используемые в дальнейшем при реальном отборе кандидатов на определенную специальность. Обычно подход *от человека* применим для отбора специалистов, достигающих успеха в работе за счет сложных психологических, внешне трудно-наблюдаемых или многочисленных качеств.

В сфере управленческой деятельности к разряду специальных способностей личности управленца относятся коммуникативные, организаторские и предпринимательские способности. Для диагностики предпринимательских способностей используются диагностические методы: опросники типа «Есть ли у вас

способности к предпринимательству?», варианты деловых игр, тест «Незаконченные предложения», состоящий из высказываний типа: «Мои подчиненные...», «Будущее кажется мне...», «В этой ситуации...». Исследуемый заканчивает предложение одним или несколькими словами, желательно первыми пришедшими в голову. Интерпретация полученных результатов строится на предположении о существовании эффекта проекции, того, что в ответах проявляются личные потребности, ценностные ориентации, особенности восприятия человека, что дает достаточно ценную информацию о его способности к социальным взаимодействиям и, в частности, к управлению при условии успешного выполнения диагностического обследования.

В основе коммуникативных и организаторских способностей находятся соответствующие склонности, которые проявляются в умении четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, в стремлении расширять контакты, участвовать в групповых мероприятиях, проявлять инициативу, смекалку и находчивость. Немаловажное значение имеет и умение оказывать психологическое воздействие на людей, пользоваться приемами и способами активного взаимодействия в совместной деятельности. Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей осуществляется с помощью теста КОС-2.

Профессиональная психологическая диагностика управленцев обязательно должна включать в себя проверку организаторских и коммуникативных качеств личности и их проявления в межличностных отношениях. Такие качества личности, как деловитость, уверенность, требовательность и др., могут быть определены с помощью теста Л. П. Калининского. Несомненное достоинство этой методики состоит в том, что она позволяет определить уровень развития и сравнить сильные и слабые стороны десяти качеств личности: направленность, деловитость, стремление к доминированию в группе, уверенность,

требовательность, упрямство, уступчивость, зависимость, психологический такт, отзывчивость. Выявить степень выраженности коммуникативных и организаторских качеств личности в межличностных отношениях позволяет тест Т. Лири. С его помощью определяется степень выраженности свойств, которые могут быть сгруппированы в восемь психологических тенденций, определяющих различные личностные черты: доминантность; уверенность в себе — неуверенность; непреклонность; независимость — зависимость; общительность; отзывчивость.

Основной тенденцией последнего времени является рост влияния бизнеса на все стороны жизни общества, что обуславливает высокую значимость социальной ответственности предприятий и каждого менеджера в отдельности.

Социальная ответственность менеджмента и менеджера мало обсуждалась в начале XX в. Эту проблему изучал Р. Оуэн и О. Тид, благодаря которым вопрос социальной ответственности оказался в центре внимания общественности.

Для бизнеса социальная ответственность актуальна по двум причинам. Во-первых, в современных условиях бизнес в соответствии со своим предназначением рассматривает социальную ответственность сквозь призму потенциальных выгод. Во-вторых, бизнес как влиятельная сила не только учитывает факторы внешней и внутренней сред, но и активно влияет на их формирование и развитие. В этом смысле социальная ответственность рассматривается как действия, направленные на создание благоприятной социально-экономической среды хозяйствования.

Социальная ответственность является многоплановым понятием, которое исследуется во многих научных дисциплинах, таких как социология, экономика труда, маркетинг, этика бизнеса.

При этом надо отметить, что понятие *социальная ответственность* у каждого автора имеет разный объем и содержа-

ние. П. Друкер еще в начале 1970-х гг. отметил, что «может быть выделено свыше 60-ти значений термина “социальная ответственность” бизнеса, которые значительно отличаются друг от друга»¹. С того времени в этом вопросе мало что изменилось и о каких-либо тенденциях к единству говорить пока не приходится. Однако все авторы пытаются связать социальную ответственность с социальным влиянием или с социальными последствиями действий.

С точки зрения Д. У. Дункана, существует по крайней мере три причины роста интереса к социальной ответственности в последнее время:

Во-первых, люди стали более зажиточными и все менее склонны жертвовать своим здоровьем ради обеспеченности работой сегодня. Люди стали больше считаться с психологическими и физиологическими аспектами, зарабатывая средства к существованию. Во-вторых, корпоративная форма организационных структур практически разделила собственность и менеджмент, в результате чего к работе руководителей стали предъявляться дополнительные требования. Профессиональных менеджеров часто оценивают по таким показателям, как трудовые отношения, оборачиваемость капитала, выход на работу и т. д. В-третьих, сами руководители все больше осознают свою социальную роль и высказывают мнение о том, что высокие этические нормы составляют важный компонент корпоративной ответственности. Исторически сложившиеся направления исследования ответственности могут быть определены как отдельные аспекты ответственности, связанные с существующими юридическими, профессиональными и морально-этическими нормами деятельности.

Альтернативная позиция состоит в том, что управление — это социальный институт, который должен принимать во внимание воздействие своих решений на более крупную социальную

¹ Друкер П. Практика менеджмента. М. : Вильямс, 2003. С. 70.

систему. Организация, в которой работает множество людей, не может в соответствии с этими доводами не считаться с социальным воздействием своих операций.

Дальнейшие разногласия связаны в основном с определением, что есть социальное влияние и кто может его оказывать; последствия каких действий можно считать социальными. Здесь можно встретить позиции от введения социальной ответственности за любые индивидуальные действия, совершенные лицом, имеющим публичный статус (например, за езду в нетрезвом виде членов руководящего состава корпораций или правительственных чиновников), до введения этого понятия только по отношению к определенному и весьма ограниченному кругу действий социальных групп или социальных институтов. Некоторые исследователи считают, что руководитель не может нести социальную ответственность индивидуально; он может нести ее только как член лидирующей группы. Основа же социальной ответственности содержится в выполнении самим руководителем своих функций, т. е. сводится к функциональной (профессиональной) ответственности. В этом заключается социальная значимость менеджеров и, следовательно, их социальная ответственность состоит в выполнении своих функций по повышению качества функционирования различных социальных институтов.

Вопросы к § 2.2

1. Что такое социальная роль? Опишите классификации ролей, раскрывая их содержание.
2. Какие существуют подходы к выделению стиля управления?
3. Раскройте содержание стиля, ориентированного на реальность.
4. Какие основные черты у партисипативного стиля?
5. Опишите основные типологии руководителей.

§ 2.3. Самоменеджмент как инструмент роста начинающего руководителя

Эффективность руководителя связана не только с показателями и результативностью организационной системы, но и с человеческим фактором. Эффективный руководитель — это лидер, который вдохновляет своих сотрудников на работу с самоотдачей. Далеко не все руководители рождаются с лидерскими качествами, эти компетенции развиваются с опытом, формируются постепенно и являются предметом саморазвития для думающего руководителя.

По данным исследовательского центра *Center for Creative Leadership*¹, около 30 % молодых руководителей не справляются с поставленными перед ними задачами из-за отсутствия опыта и неумения управлять людьми, эмоциональной незрелости. Это приводит к трудностям в выстраивании отношений с коллективом, невозможности организовать команду, контролировать поведение сотрудников и результаты. Причинами исследователи указывают несформированность гибких навыков управления.

Начинающий руководитель неизбежно сталкивается с трудностями в отношениях с собственным персоналом и коллегами в организации. Можно выделить ряд ошибок начинающего руководителя:

- 1) перфекционизм и стремление всю работу команды выполнять лично. Суть ошибки в том, что управление и выполнение — разные виды деятельности; руководитель, который все делает сам, не дает возможности развиваться и расти сотрудникам. По этой причине важная компетенция в начале руководящего пути — уметь делегировать;

¹ Принс Д. Под откос [Электронный ресурс] // Штат. 2011. 27 марта. URL: <http://hrmedia.ru/node/377> (дата обращения: 19.10.2021).

- 2) начинающий руководитель обычно ценит назначение и боится потерять доверие и расположение начальства; он боится испортить отношения с тем или иным сотрудником, боится делать замечания, поправлять в работе и боится себя проявлять с критикующей, требовательной стороны; часто молодые руководители поддерживают дружескую атмосферу. Такое «заигрывание» как стратегия неприемлемо, этот либеральный стиль неизбежно приводит к тому, что руководитель теряет контроль. Таким образом, одна из компетенций, требующая развития у начинающего руководителя, — это умение принимать непопулярные решения, которые нравятся не всем сотрудникам;
- 3) излишняя требовательность, деспотизм, высокомерие и дистанция власти между подчиненными и руководителем, который подчеркивает свое новое положение. Акцентировать негатив, внушать страх, запугивать, оказывать давление, демонстрировать раздражение, повышать голос — неэффективно для мотивации команды. Перспективного сотрудника мотивирует интересная задача, которую должен уметь поставить руководитель. Для того чтобы заработать авторитет, нужно показать команде результат. Если руководитель показывает, что он знает, как достичь результата, то его начинают ценить;
- 4) авторитет подрывается, когда декларации молодого руководителя не совпадают с практикой; главные реперные точки эффективности начинающего руководителя — планирование, мотивация и контроль, а его первостепенная задача — завоевать позицию лидера своей команды, чтобы в процессе выполнения цели коллектив сплотился вокруг центра.

Сущность профессионального становления личности руководителя организации заключается в формировании и поддержке на оптимальном уровне качеств и свойств личности,

обеспечивающих эффективность деятельности, генерирование прибыли. Индивид может принимать или отвергать профессиональное становление как форму социальной активности личности; его способности могут быть ниже или соответствовать нормативным требованиям, которые предъявляются в ходе профессионализации. Мерой психологического принятия профессионализации индивидом выступает личностный смысл, который имеет определенный процесс для конкретного человека. Смысл профессионального становления заключается в том, что оно является способом включения и участия человека в социальных процессах общества посредством самореализации и самоактуализации личности, формой удовлетворения различных потребностей.

Такие элементы начала профессиональной карьеры, как профессиональное самоопределение (выбор) и инициация (становление), тесно связаны с развитием нового многомерного личностного конструкта *профессионального Я*, определяемого как *professional subidentity* — профессиональная идентичность. Такой личностный конструкт является результатом проекции личности на профессиональную деятельность как на избранное пространство самоопределения и развития.

Профессиональная идентичность формируется в процессе выявления существенных связей внутри и вне профессии и отличия их как таковых; она связана с общей информационной основой деятельности, а также с целостными эталонами типичных профессиональных событий и индивидуализированных концептуальных схем профессионального поведения.

Признаки, по которым человек и социум опознают профессию, а сам профессионал идентифицирует себя с ней, называются внутренними идентификационными требованиями профессии. Если признаки, используемые для идентификации, полностью совпадают у человека как потребителя профессии, общества как заказчика и профессионала как исполнителя, то можно говорить о профессиональной идентичности, но лишь

применительно к той категории людей (а в социальном плане — к тем эпохам и культурам), для которых ведущей основой идентификации является профессиональный труд¹.

Образ профессии реализуется через процессуальную активность человека, базирующуюся на чувстве ответственности (основа становления профидентичности); конкретная цель — через целевую активность, базирующуюся на контроле за ситуациями и отношениями (основа построения карьеры). Исходом первой ситуации является достижение профидентичности, свидетельством чего служит профессиональное мастерство человека, исходом второй — построение карьеры.

В рамках концепции профессионального становления профессионализация рассматривается как целостный процесс обретения профессиональной и социальной зрелости. По мнению Т. В. Кудрявцева, «профессиональное становление не кратковременный акт, охватывающий лишь период обучения и воспитания в стенах одного из типов профессиональных учебных заведений. Оно — длительный, динамичный, многоуровневый процесс, состоящий из четырех основных стадий. Переход к каждой последующей стадии закладывается в ходе предыдущей и сопровождается возникновением у субъекта ряда противоречий и нередко даже кризисных ситуаций»². Центральное место в концепции занимает разработка стадийности процесса профессионального становления.

Первая стадия — это возникновение профессиональных намерений и поступление в профессиональное учебное заведение. Критерий этого этапа — социально и психологически обоснованный выбор профессии. Вторая стадия — профессиональное обучение. Цель этой стадии — репродуктивное усвоение профессиональных знаний, навыков и умений. Психологический

¹ Ермолаева Е. П. Профессиональная идентичность и маргинализм: концепция и реальность (статья первая) // Психол. журн. 2001. № 4. С. 51–59.

² Кудрявцев Т. В. Исследование психологических особенностей профессионального становления // Психол. наука и образование. 1997. № 5. С. 63.

критерий этой стадии — профессиональное самоопределение. Третья стадия — процесс вхождения в профессию и нахождение своего места в системе производственного коллектива. Критерием этой стадии являются достаточно высокие производственные показатели деятельности, определенный уровень развития профессионально-важных качеств и психологический комфорт. Наконец, четвертая стадия — это полная реализация личности в самостоятельном профессиональном труде, уровень которой характеризует не только высокую степень овладения операционной сферой профессиональной деятельности, но и творчество ее выполнения, сформированность индивидуального стиля, т. е. определенную систему личностных качеств и отношений, а также постоянное стремление к самосовершенствованию. Здесь основной акцент сделан на динамике профессионального самоопределения субъекта, показателем которого являются изменения отношения личности к себе как профессионалу. Основанием различных темпов развития профессионального самосознания являются изменения мотивационно-потребностных и операционных личностных образований.

Процесс профессионализации начинается во время получения профессионального образования, продолжается после и осуществляется через включение в различные формы профессиональной деятельности и профессионального саморазвития.

В таком случае возникает вопрос, что делать начинающему руководителю, у которого либо недостаточно, либо вовсе нет опыта. Ответ скрывается в известном выражении — *научись управлять собой прежде, чем управлять другими*. Побеждает в этой жизни только тот, кто победил сам себя, свои страхи, лень и неуверенность. В этих словах выражено освоение новых навыков, развитие новых подходов овладения самоменеджментом.

Самоменеджмент зародился в США как новое направление, являясь одним из подразделов менеджмента. Среди причин этого можно выделить сильную конкуренцию в предпринимательстве и бизнесе, частые стрессы из-за напряженности в ра-

боте и превращение творческого потенциала работника в самый ценный капитал организации.

Немецкие исследователи проблем практического самоменеджмента и деловой карьеры Б. и Х. Швальбе утверждали, что «для того чтобы добиться успеха, нужно уметь руководить собой»¹.

Самоменеджмент — это искусство руководить собой, своим временем, жизнью, сознательно делать свою карьеру с помощью самооценки, самоопределения, саморазвития.

Основная цель самоменеджмента заключается:

- 1) в эффективном использовании времени и собственных возможностей;
- 2) самоопределении и сознательном управлении течением жизни;
- 3) преодолении внешних воздействий как на работе, так и в личной жизни.

Существуют разные точки зрения относительно понятия *самоменеджмент*.

В концепции Л. Зайверта заложена идея экономии своего времени и даны отработанные методы работы над собой. Самоменеджмент — это последовательное и целеустремленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время².

В концепции английских консультантов по управлению М. Вудкока и Д. Фрэнсиса заложена идея преодоления собственных ограничений³. Управление собой — сложная задача, поэтому выделяются характерные черты руководителя, хорошо

¹ Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех / пер. с нем. Л. Н. Цедилина ; под ред. В. В. Шолерова. М. : Прогресс, 2005. С. 12.

² Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. М. : Интерэксперт ; Инфра-М, 1995. С. 117.

³ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер ... С. 11.

управляющего собой: здоровое тело, отсутствие вредных привычек, энергичность и жизнестойкость, спокойный и сбалансированный подход к жизни и работе, способность справляться со стрессом, эффективное использование времени. Все аспекты управления собой взаимосвязаны, но для удобства проблема изучается с четырех точек зрения:

- 1) поддержание физического здоровья;
- 2) рациональное распределение сил;
- 3) преодоление трудностей;
- 4) рациональное распределение времени.

В концепции В. И. Андреева самоменеджмент определяется как психологический механизм саморазвития творческой личности, способной к беспрестанному саморазвитию и самореализации в одном или нескольких видах профессиональной деятельности¹. Самоменеджмент включает в себя:

- 1) самопознание — изучение личностью собственных психических и физических особенностей, осмысление самого себя;
- 2) самоопределение — процесс и результат выбора личностью своей позиции, целей и средств самоосуществления в конкретных обстоятельствах жизни;
- 3) самоуправление — достижение удовлетворения потребностей, обеспечивающих функционирование и развитие личности человека;
- 4) самосовершенствование — сознательная и систематическая работа над собой в целях совершенствования ранее приобретенных и формирования новых качеств личности и ограничение или устранение отрицательных качеств;
- 5) самоконтроль — осознание и оценка субъектом собственных действий, психических процессов и состояний;
- 6) самосоздание — глубоко духовные, эмоционально-психологические возможности человека, которые побужда-

¹ Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. М. : Народ. образование, 2007. С. 22.

- ют человека освободиться от привычек, мешающих его самореализации и успеху;
- 7) самооздоровление — приведение себя в норму, нормальное состояние, поддержание, выработка душевного спокойствия, достижение гармонии, избавление от страха.

В концепции А. Т. Хроленко заложена идея повышения личной культуры деловой жизни¹. Самоменеджмент — это практикум повышения своего делового потенциала путем повышения уровня деловой культуры в разных ее аспектах: культуры взаимоотношений между людьми; искусства деловой беседы, организации делового совещания, культуры делового письма, искусства подготовки доклада и публичного выступления; техники личной работы, стиля жизни менеджера.

В концепции Б. и Х. Швальбе в качестве центральной идеи выбрана связь карьеры с успехом². Самоменеджмент — это достижение личного делового успеха (деловой карьеры) с помощью самопознания и самосовершенствования своих деловых качеств. Каждый из указанных подходов может быть использован начинающим руководителем для самооценки и саморазвития своих деловых качеств и повышения делового потенциала. Самоменеджмент — управление собственными ресурсами, т. е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать, быть успешным и самодостаточным человеком, это ресурс собственного роста. Применение самоменеджмента способствует рациональной организации деятельности руководителя.

Рассматривая профессиональную компетентность как процесс и результат выбора руководителем собственных позиций, целей и средств самоосуществления, можно представить технологию самоменеджмента в аспекте последовательного выполнения конкретных функций в несколько этапов.

¹ Хроленко А. Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. М.: Экономика, 1996. С. 139.

² Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех ... С. 118.

I этап — подготовительный. Функция самоменеджмента — самоопределение. Цель — первичное накопление информации. Задачи: формирование проблемы на основе сбора информации о состоянии профессиональной компетентности по результатам собственной деятельности. Методы: наблюдение, сбор информации.

II этап — исходно-диагностический. Функция самоменеджмента — самодиагностика. Цель — определение исходного уровня показателей профессиональной компетентности. Задачи: определение исходного уровня мотивации, уровня профессиональных знаний и умений, способностей, профессионально значимых качеств и др. Методы: психологическое тестирование, самодиагностика ценностных ориентаций, социально-профессиональных установок, соотнесение с требованиями профессионально-квалификационных характеристик.

III этап — уточняющий. Функция самоменеджмента — целеполагание. Цель — уточнение личных целей саморазвития. Задачи: выявление причин, ограничивающих саморазвитие, анализ и формулирование целей и ценностей. Методы: анализ факторов, детерминирующих профессиональную компетентность (возраст, профессиональный опыт, квалификация, образование), определение целевых стратегий и методов достижения успеха.

IV этап — планово-прогностический. Функция самоменеджмента — самопрогнозирование, самопланирование. Цель — определение тенденции развития профессиональной компетентности. Задачи: разработка стратегических и оперативных планов. Методы: составление плана-программы развития профессиональной компетентности, планирование дня, ведение дневника времени, установка приоритетов, упорядочение дел по важности, составление карьерограммы.

V этап — организационно-деятельностный. Функция самоменеджмента — самоорганизация. Цель — организация деятельности по выполнению составленных планов. Задачи: реализа-

ция оперативных и тактических планов. Методы: концентрация на значимых задачах, составление дневного рабочего плана и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля.

VI этап — коррекционно-творческий. Функция самоменеджмента — самоконтроль, саморегуляция. Цель — контроль процесса самоменеджмента. Задачи: контроль процесса достижения целей, рационализация деятельности, внесение корректив. Методы: контроль итогов истекшего дня, соотнесение полученных результатов с запланированными, позитивное воздействие на течение жизни.

VII этап — итогово-аналитический. Функция самоменеджмента — самоанализ, самооценка. Цель — определение эффективности самоменеджмента по развитию профессиональной компетентности. Задачи: обобщение итогов, формулировка выводов и предложений. Методы: анализ результатов.

Такую технологию самоменеджмента можно представить как круг, т. к. она имеет замкнутый цикл.

Самотивация человека является отправной точкой самоменеджмента. Далее следует самая сложная фаза — самопознание. Руководитель должен критически оценить свои возможности и потенциалы, выяснить, чего ему не хватает в работе: коммуникабельности, знаний, рассудительности, смелости и т. д. Если он честно определит свой потенциал, то сможет двигаться далее и выстроить свою уникальную технику самоменеджмента.

Умение начинающего руководителя управлять собой — работа о себе и поддержка своей работоспособности. Искусство управлять собой состоит из семи основных блоков личных качеств и ценностей, которые являются основой самоменеджмента начинающего руководителя (табл. 2.4)¹.

¹ Крикун О. А. Самоменеджмент. Харьков : ХНУ им. В. Н. Каразина, 2014. С. 123.

Таблица 2.4

Умения управлять собой

<i>Основные блоки качеств (первый уровень)</i>	<i>Содержание критерия</i>	<i>Первичные качества (второй уровень)</i>
Личная организованность	Способность жить и работать по системе	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Расположение к системному подходу ◇ Умение ценить и эффективно использовать время ◇ Умение сосредоточиться на главном ◇ Умение все делать по порядку ◇ Умение не упускать из виду пустяки ◇ Умение анализировать расходы времени
Самодисциплина	Умение держать себя в руках, управлять своим поведением	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Обязательность, умение держать слово ◇ Дисциплинированность, точность выполнения ◇ Собранность, умение сосредотачиваться ◇ Наличие ощущения ответственности ◇ Умение отказываться от выполнения главного
Знание техники личной работы	Знание правил и приемов личной работы и умения ими пользоваться	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Организация рабочего места ◇ Работа с информацией ◇ Умение разговаривать по телефону ◇ Умение слушать ◇ Планирование своих дел ◇ Знание рационализации личного труда ◇ Пользование современной вычислительной техникой ◇ Владение технологиями коммуникации ◇ Делегирование полномочий ◇ Подготовка служебной командировки

Окончание табл. 2.4

<i>Основные блоки качеств (первый уровень)</i>	<i>Содержание критерия</i>	<i>Первичные качества (второй уровень)</i>
Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Волевые качества ◇ Трудолюбие ◇ Настойчивость в достижении цели ◇ Целенаправленность ◇ Решительность ◇ Напористость ◇ Умение заинтересовать и мотивировать себя ◇ Оптимизм и жизнерадостность ◇ Увлеченность работой ◇ Преданность работе и коллективу ◇ Семейное благополучие ◇ Уверенность в самом себе ◇ Психологическая подготовка к работе
Способность делать себя здоровым	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Физические нагрузки ◇ Питание ◇ Сон ◇ Дыхание ◇ Водные процедуры ◇ Закаливание ◇ Борьба с шумом ◇ Тренированность нервной системы ◇ Умение расслабиться ◇ Отказ от вредных привычек ◇ Режимы труда и отдыха
Способность формулировать и реализовывать жизненные цели	Умение формулировать и добиваться реализации жизненных целей	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Способность познать самого себя ◇ Формулировка своих жизненных целей ◇ Принятие решений ◇ Планирование карьеры ◇ Получение хорошей работы ◇ Адаптация в коллективе
Личный самоконтроль	Способность контролировать процессы и результаты своей деятельности	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Контроль процессов ◇ Контроль результатов ◇ Контроль дня ◇ Формирование эффективного имиджа

Начинающий руководитель, как правило, заботится об управленческих задачах, которые ему приходится решать, а на свое здоровье времени не хватает. Более того, молодой руководитель зачастую не задумывается о нем, поскольку пока не имеет сложностей и проблем со здоровьем и думает, что с ним будет так всегда.

Здоровье — это состояние полного физического, духовного и социального благополучия, а не только отсутствие болезней и физических дефектов.

Вместе с тем начинающему руководителю особенно важно следить за своим физическим здоровьем, т. к. появляется много жизненных ситуаций, в которых существует вероятность принимать алкогольные напитки.

Физическое здоровье как важная составная часть общего здоровья человека — это гармоничное функционирование организма, с полноценным выполнением всех его внутренних и внешних функций.

Физическое здоровье, первая составляющая здоровья руководителя, находится под влиянием биологической наследственности и физической формы. Биологическую наследственность изменить нельзя, но ею можно управлять, зная свои сильные стороны и уязвимые места. Полное физическое здоровье включает здоровую сердечно-сосудистую систему, крепкий скелет и мускулатуру, пластичность мышц. Все это служит фундаментом, на котором строится психологическое, духовное и этическое здоровье. О рекомендациях по поддержанию своего физического здоровья написано немало. Отметим лишь основное:

- 1) необходимо следить за своим весом;
- 2) сделать выбор в пользу здорового питания;
- 3) поддерживать физические нагрузки путем регулярных тренировок;
- 4) расстаться с вредными привычками, если они есть;
- 5) соблюдать режим дня.

В рабочем расписании предусматривается время для занятий оздоровительными видами физкультуры, среди которых предпочтение отдается бегу, плаванию, теннису. Выбор той или иной формы оздоровления может зависеть от индивидуальных вкусов. Важно, избрав для себя приемлемую систему укрепления здоровья, придерживаться в дальнейшем одного неперемennого условия — постоянности и регулярности занятий.

Нельзя сбрасывать со счетов влияние здравоохранения на образ жизни человека. Среди мероприятий по укреплению здоровья со стороны здравоохранения стоит отнести общее оздоровление организма, употребление в пищу экологически чистых продуктов, соблюдение личной гигиены в доме и на рабочем месте, плановую вакцинацию. Среди самых опасных факторов риска для физического здоровья руководителя следует назвать сердечно-сосудистые заболевания.

Психологическое здоровье руководителей влияет на их способность принимать решения. Высокий уровень психологического здоровья у руководителей организации способствует улучшению их способности принимать правильные решения, что, в свою очередь, улучшает здоровье организации. Ухудшение психологического здоровья у руководителей может ослабить и даже разрушить организацию. Психологическое здоровье влияет также на способность руководителя устанавливать и поддерживать межличностные отношения, что является важным аспектом здоровья и процветания.

Физическое и психологическое здоровье являются тем ресурсом, который зависит от рационального распределения сил. Человеческая энергия наряду с физическими источниками имеет психологические. Энергичность человека уменьшается или увеличивается по эмоциональным причинам. Способность действовать уверенно, энергично и изобретательно требует эмоциональной зрелости, которую можно определить как умение идти навстречу острым ситуациям, эффективно с ними справляться, не переживать из-за своих действий и знать, как их улучшить

в следующий раз. Руководители, желающие оптимально использовать свою энергию, должны продуктивно распределять те силы, которыми они располагают, и выявлять все психологические барьеры, препятствующие увеличению запаса сил для решения поставленных задач.

Психологическое здоровье, второй параметр здоровья руководителя, — это способность конструктивно справляться с действительностью, способность адаптироваться к переменам, способность любить и направлять свою эмоциональную энергию в созидательное и конструктивное русло.

Для поддержания ресурсного состояния начинающего руководителя можно использовать ряд практик. Ресурсное состояние — сложный комплекс ощущений человека, выражающийся в чувстве наличия физических, душевных и духовных сил и энергии для решения предстоящих задач.

Для успешного роста, обеспечения собственного ресурсного состояния и эффективной саморегуляции начинающему руководителю необходим разумный баланс трех компонентов: знаний, практических навыков и набора специфических личных качеств¹.

Перечислим наиболее существенные специфические личные качества руководителя: принятие себя, саморазвитие, настойчивость в достижении целей, гибкость и способность иметь дело с неопределенностью, коммуникации с внешним миром. Для достижения адекватного отделения, сепарации, а также для развития и поддержания собственных ресурсных состояний необходимо владеть практиками коучинга, который является эффективным способом достижения поставленных целей.

Коучинг в менеджменте — это коммуникативная техника раскрытия потенциала личности через метод постановки сильных вопросов, которые побуждают выходить за привычные шаблоны мышления и поведения, а ответы на вопросы помогают

¹ Крутько И. С. Психотехнологии в работе с молодежью. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. С. 154.

расширять картину мира сотрудника, находить инструменты, личную энергию, мотивацию, время и многие другие важные ресурсы, которые необходимы в достижении цели. Работа с коучем (в нашем случае коучем выступает сам начинающий руководитель) позволяет разрешить множество вопросов, предотвратить возникновение трудностей в будущем, обеспечить выбор и реализацию оптимальных стратегий личностного и профессионального развития.

Приведем для иллюстрации несколько важных технологий коучинга. Первая из них — технология коучинга *Goal, Reality, Options, Way Forward*¹, в основе которой лежит определенная последовательность постановки эффективных вопросов.

- 1) *Goal* — постановка цели: в каком направлении мы хотим работать; чего мы хотим; какова наша долгосрочная цель; измерима ли наша цель; действительно ли мы этого хотим;
- 2) *Reality* — анализ реальности: в какой ситуации мы сейчас находимся; какими ресурсами мы располагаем; чего мы опасаемся; что произойдет, если мы достигнем желаемого; кто еще может повлиять на ситуацию;
- 3) *Options* — определение возможностей к действию: что может помочь нам в решении вопроса; каким методом мы будем действовать; что еще мы можем сделать; какое решение задачи нам наиболее приятно;
- 4) *Way Forward* — воспитание воли к действию: что мы выбираем для достижения цели; как выбранные варианты работают; что поможет достичь цели; силен ли мотив; какова самоорганизация и правильно ли мы управляем временем для достижения цели.

При этом принципиально важно начинать с определения цели, а не с анализа существующего положения, которое может стать «тормозом» для постановки цели.

¹ Уитмор Дж. Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом. М. : Финансы и статистика, 2001. С. 107.

Кроме того, важно владеть такой технологией, как планирование жизни. Для этого нужно предпринять следующие шаги:

- 1) сформировать большое видение жизни (представьте, например, что через 30 лет вы будете владеть собственным островом, самолетом, коллекцией автомобилей и др.). Необходимо записать это; верить совсем не обязательно. Контрольное задание: перенеситесь в ту жизнь и спросите себя, довольны ли вы достигнутым. Если ответите положительно, то оставляйте все как есть и переходите к следующему шагу. Если ответите отрицательно, увеличьте масштаб видения (или сфокусируйтесь на целях, которые нужно достичь за меньший промежуток времени, например за 10 лет);
- 2) разбить жизненные цели на промежуточные. Например, 10-летний период разбить на промежутки: 5 лет, 3 года, 1 год, 6 месяцев. Приступаем к планированию целей на 5 лет, отталкиваясь от целей на 10 лет. Запишите, чего бы вы хотели достичь через 5 лет. Реальность и осуществимость запланированного никакого значения не имеют, следует руководствоваться только одним критерием: будете ли вы удовлетворены, когда достигнете желаемого. Далее, отталкиваясь от целей на 5 лет, аналогично формулируйте цели на 3 года; от целей на 3 года — цели на 1 год; от целей на 1 год — цели на ближайшие 6 месяцев. Это необходимо сделать письменно; планированием лучше заниматься в отдельном блокноте.

Методика *Коуч-сессия* с использованием таких инструментов, как *Лестница роста*, *Колесо баланса* и др., способствует формированию у молодых людей мотивации на достижение определенных целей, новых позитивно сформулированных результатов в жизни, учебе и работе, тем самым формируя осознанное и ответственное отношение к будущей работе.

Лестница роста (ЛР) — это способ пошагового приближения к поставленной цели, последовательный переход от одной

подцели к другой. Подцели, промежуточные результаты такого приближения, называются *шагами ЛР*. В контексте карьерной коуч-сессии это проектирование шагов к достижению первых карьерных успехов, связанных с определением будущего места работы и должности, и построение плана действий по достижению желаемого. Начинаящему руководителю нужно ответить на вопросы:

- 1) где он сейчас находится; что уже знает и умеет; как это связано с его будущей работой, должностью;
- 2) куда он стремится прийти; что ему надо освоить, чему научиться.

Эта и другие методики коучинга помогают молодым людям жить ярче и гармоничнее, а начинающему руководителю в полной мере овладеть эффективными инструментами управления самим собой и своим коллективом.

Эффективный самоконтроль и его приемы — ключевой момент в процессе самоменеджмента. Лишь немногие люди могут полностью контролировать свои действия и поступки. Эффективный самоконтроль заключается в периодической проверке действенности используемых приемов и методов личной работы, самооценке выполняемых процедур и операций, выявлении факторов, отрицательно сказывающихся на эффективности работы и получаемых результатах, в целях доработки системы мер по устранению выявленных недостатков.

Самоконтроль начинается с самооценки. Начинаящий руководитель должен точно знать, какие качества следует воспитывать у себя. Самооценка формируется путем сравнения себя с другими людьми и путем сопоставления уровня своих притязаний с результатами своей деятельности. Адекватная самооценка позволяет правильно сформулировать личные цели.

Самоприказ — это короткое, отрывистое распоряжение, сделанное самому себе: «Разговаривать спокойно! Не поддаваться на провокацию! Молчать!» Он помогает сдерживать эмоции, вести себя достойно, соблюдать требования этики.

Самокорректировка дает возможность корректировать на-
кал страстей, приучает держать себя в руках, быстро успокаи-
ваться в сложных ситуациях.

Саморегулирование предусматривает обучение умению сле-
дить за внешними проявлениями эмоциональных состояний.
Изменяя внешнее выражение эмоций, можно регулировать свое
внутреннее психическое состояние. Внутренний контроль над
внешними проявлениями эмоций и чувств во все времена от-
носился к числу несомненных достоинств человека и считал-
ся чертой сильных личностей.

В целях оценки собственной эффективности начинающий
руководитель должен проводить самоанализ. Самоанализ —
изучение человеком самого себя, стремление познать свой
внутренний мир, попытка проникнуть в глубины своей соб-
ственной психики. Молодому руководителю следует ответить
на вопросы:

- 1) находятся ли в полной гармонии его быт, личная жизнь
и работа;
- 2) не слишком ли много у него обязанностей;
- 3) раздражается ли он по мелочам;
- 4) не является ли выполнение рутинной работы попыткой
избежать перемен;
- 5) трудно ли ему себя контролировать;
- 6) организованный ли он человек;
- 7) насколько он подвержен влиянию стрессовой ситуации;
- 8) есть ли у него вредные привычки.

Если хотя бы на несколько вопросов начинающий руково-
дитель ответил утвердительно, ему следует обратить внимание
на изучение и развитие методов самоменеджмента и усилить
самоконтроль.

Можно констатировать, что все в реальности у начинающего ру-
ководителя все получится:

- 1) если хотя бы две сферы жизни из трех (работа, дом и лич-
ная жизнь) приносят ему удовольствие;

- 2) осознавать, что обязанностей слишком много;
- 3) быть готовым к работе над повышением уровня самоорганизации;
- 4) искать новые и креативные варианты решения вопросов.

Вопросы к § 2.3

1. Что такое самоменеджмент и какова его основная цель?
2. Какое значение имеет умение правильно поставить цели?
3. Что значит умение управлять собой?
4. Что такое самооценка? Какова ее роль в повышении личной эффективности?
5. Напишите план собственного развития как руководителя на ближайшие пять лет.

РАЗДЕЛ 3. Инструменты работы эффективного руководителя

§ 3.1. Взаимодействие с подчиненными: инструменты и навыки

§ 3.2. Технологии речевого взаимодействия руководителя

§ 3.3. Управление стрессами в деятельности руководителя

§ 3.4. Основы тайм-менеджмента в работе руководителя

§ 3.1. Взаимодействие с подчиненными: инструменты и навыки

При взаимодействии с подчиненными эффективный руководитель использует инструменты и опирается на сформированные умения и навыки. Существует несколько инструментов взаимодействия с подчиненными: 1) ситуационное управление по типам сотрудников; 2) постановка целей и задач; 3) контроль и обратная связь для сотрудников; 4) делегирование. Рассмотрим каждый из инструментов подробнее.

Ситуационное управление по типам сотрудников

Ситуационное управление предполагает использование одного из четырех стилей управления в зависимости от зрелости

сотрудника: директивного, наставнического, поддерживающего или делегирующего.

В центре теории ситуационного лидерства — сотрудники и их рост. Руководитель, который применяет ее на практике, сначала анализирует поведение подчиненного, а потом подбирает адекватный стиль руководства.

В субъективном мире руководителя каждый сотрудник занимает конкретное место в иерархии роста. Уровень сотрудника — это соотношение профессионализма (что он может делать) и мотивации (что он хочет делать). Всего есть четыре уровня, сотрудники двигаются сверху вниз (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Уровни зрелости сотрудников

Уровни	Мотивация	Компетенции
Ученик	<i>Хочет</i>	<i>Не может</i>
Новичок	<i>Не хочет</i>	<i>Не может</i>
Специалист	<i>Не хочет</i>	<i>Может</i>
Звезда	<i>Хочет</i>	<i>Может</i>

Хочет и не может — это новичок (стажер, ученик), которому все интересно. Он только пришел в организацию, вступил в должность и мечтает решать сложные задачи. Однако для достижения результата ему критически не хватает знаний и практики. В этой точке развития находятся вчерашние студенты, вновь назначенные руководители, ими движут амбиции и желание покорить мир.

Стиль управления: директивный. Руководителю придется детально разъяснить сотруднику содержание задачи, описать требования к формату и критерии отбора клиентов, порядок взаимодействия с клиентами и поддерживающими подразделениями. Руководитель потребует составить подробный план и проверит его содержание, после чего назначит контрольные точки (встречи, отчеты), по которым будет регулярно и очень

детально контролировать работу сотрудника. Очевидно, такой стиль отнимает много сил и времени у руководителя, т. к. он вовлечен во все аспекты выполнения задачи и здесь нет места для идей сотрудника. Следовательно, для выполнения важных и сложных задач лучше выбирать другие категории сотрудников.

Способ построения работы: давать четкие и понятные инструкции, а потом контролировать их выполнение. С учениками важна дисциплина, поэтому опытные руководители сразу же строят жесткий процесс. Проблема в том, что работа по инструкции не учит сотрудника решать реальные задачи. Его нужно за руку вести на следующий уровень. Пример:

К 15:30 жду от тебя структуру предложения, в 16:00 обсуждаем правки, в 17:00 смотрим финальную версию, а в 17:20 отправляешь письмо с документом клиенту.

Не может и не хочет (разочарованный ученик) — промежуточный этап в системе роста, при котором сотрудник-новичок еще не умеет систематически решать задачи и не знает, получится достигнуть результата или нет. Как правило, он успел совершить ряд профессиональных промахов, его мотивация стремительно падает, потому он не уверен в себе, сомневается, что хочет работать в компании; ему нужна опора.

Стиль управления: наставнический. Детальное разъяснение при постановке задачи также потребуется, однако в отличие от директивного стиля руководитель будет задавать вопросы и стимулировать поиск решений самим сотрудником. Пример:

Подумай, где и когда нам лучше провести конференцию? Как нам лучше отобрать клиентов? Что должно входить в план подготовки? С какими сложностями нам придется столкнуться?

Поиск ответов на эти вопросы и последующее обсуждение с руководителем подготовит сотрудника к выполнению задачи. Контроль при таком стиле управления также должен быть регулярным, но не избыточным, чтобы не разрушать уверен-

ность сотрудника в своих силах. Вовлеченность руководителя по-прежнему высока, но здесь руководитель выполняет работу «на будущее» — в следующий раз сотрудник сможет быть более самостоятельным в выполнении этой задачи.

Способ построения работы: учить техникам выполнения, отношениям, правилам. Страх ведет к снижению мотивации, и сотрудникам в этой зоне нужно помогать (найти способы мотивации, передать знания и проконтролировать результаты), но не тотально: в новичках нужно развивать способность думать самостоятельно. Это занимает ценное время менеджера, зато интенсивно прокачивает сотрудника. Пример:

Подумай, что мы можем им предложить. Набросай структуру коммерческого предложения к обеду, но предлагаю обсудить результат в 13:30, чтобы ты все успел.

Может, но не хочет (осторожный профессионал) — это самостоятельный и опытный сотрудник. Они ориентируются в ситуации компании, опытные, систематически достигают результатов, постоянно учатся. Однако их мотивация пострадала: зачем проявлять инициативу, стремиться к большему, «бросаться на амбразуру», если можно отрабатывать только то, что требуется, их логика размышления.

Стиль управления: поддерживающий (этот сотрудник уже успешно выполнял подобные задачи; возможно, задача не слишком интересна для него). Главная задача руководителя — стимулировать мотивацию сотрудника. Обучение здесь не требуется, сотрудник и так знает, что делать. Стимулы могут быть разные, зависят от мотивационного типа сотрудника. Например:

Задача крайне важна для успеха компании и является ключевой для получения квартального бонуса. Ты опытный сотрудник и сможешь выполнить задачу лучше, чем кто-либо. Ты возглавишь проектную команду по подготовке конференции.

Уровень детализации при постановке задачи будет небольшой. Периодический промежуточный контроль потребуется

для того, чтобы руководитель был уверен, что уровень мотивации не снизилась и работа делается.

Способ построения работы: мотивировать, искать, в чем есть потенциал у человека. Не нужно контролировать каждый шаг, но быть в курсе основных контрольных точек необходимо. Важнее сфокусироваться на внутреннем настрое сотрудника — сейчас это единственное его слабое место. Пример:

Для нас важно сделать предложение до конца недели. Чтобы все прошло гладко, действуй, как в прошлый раз — у тебя тогда получилось отлично.

Может и хочет (зрелый сотрудник) — замотивированный и обученный сотрудник, который двигается к результату самостоятельно, без участия руководителя.

Стиль управления: делегирующий. Если сотрудник обладает необходимыми компетенциями и высокой мотивацией на выполнение задачи — логично делегировать, т. е. дать необходимые полномочия, самостоятельность; контролировать конечный результат и предоставить возможность консультироваться по необходимости. Пример:

Компания выводит на рынок новинки. Мы решили организовать конференцию ключевых клиентов в следующем квартале. Цель — быстрый вывод новых продуктов на рынок. Определи, где и когда, кого и как приглашаем, каким должно быть содержание, чтобы мы достигли цели, каков бюджет, кто необходим в команде по подготовке. После согласования основного плана набирай команду и начинай заниматься подготовкой конференции.

Важные особенности стиля: делегирование, согласование конечного результата, контроль по конечному результату, отсутствие детального промежуточного контроля, возможность консультаций по инициативе сотрудника.

Способ построения работы: доверять. Нужно отпустить сотрудника в «свободное плавание»: дать максимальную ответственность за результат, контролировать минимально и полагаться на компетентность. Сотруднику важно осознавать свою

экспертность, поэтому лишнее внимание со стороны босса может его обидеть. Пример:

Нужно сделать им предложение. До конца недели расскажи мне, о чем вы договорились.

В практике руководителя необходимо избегать «наклеивания ярлыков»: по отношению к разным задачам сотрудник может находиться в разных категориях. По этой причине модель управления, предложенная П. Херши и К. Бланшардом, называется *ситуационным лидерством* (рис. 3.1). Необходимо оценивать ситуацию и выбирать оптимальный стиль взаимодействия с человеком.



Рис. 3.1. Модель Херши и Бланшарда¹

¹ Одноминутный менеджер и ситуационное руководство / Д. Зигарми [и др.]. М. : Попурри, 2018. С. 38.

Неверный выбор стиля управления не развивает сотрудника, а «тянет вниз». Примерами такой проблемы являются следующие ситуации:

- 1) в небольших компаниях все процессы выполняет один человек. Это руководитель, который все делает за всех, не умеет делиться ответственностью и не может построить полноценное взаимодействие с сотрудниками;
- 2) сотрудник умеет решать задачи, но недостаточно мотивирован. Руководитель использует директивный метод управления вместо поддерживающего: дает четкие инструкции и вмешивается в каждый процесс. Излишний контроль еще больше демотивирует подчиненного. Он видит, что от него не ждут умения работать самостоятельно. В результате сотрудник не растет, начинает сопротивляться. Проигрывает и руководитель — вся ответственность концентрируется в его руках;
- 3) сотрудник, которого недавно взяли стажером. Руководитель использует делегирующий стиль управления — выдает неструктурированную гору задач и на весь день погружается в свои дела. Новичок вроде что-то и умеет, но этого еще недостаточно, чтобы прийти к результату. Он не уверен в себе, не чувствует свою пользу для компании и боится быть наказанным. Если руководитель не перестроит свое поведение, стажер навсегда останется стажером.

Модель ситуационного лидерства помогает выстроить коммуникацию с командой — даже если человек только учится управлению людьми.

Постановка целей и задач

Многие руководители ставят цели и задачи сотрудникам и себе самому интуитивно, хотя существуют правила, повышающие эффективность их реализации. Приведем некоторые из существующих в менеджменте правил.

Рассчитывайте только на собственные силы. Перед тем как поставить цель осознайте, что вся ответственность по ее реализации ложится целиком на ваши плечи. Чтобы не было искушения свалить всю ответственность за свои неудачи на кого-то другого, ставьте перед собой цели, которые вы в состоянии добиться без посторонней помощи. Это правило постановки цели убережет вас в дальнейшем (в том случае если вы чего-то не добьетесь) от неправильных выводов при работе над ошибками.

Правильно формулируйте цели. Во-первых, цели, как и идеи, надо записывать на бумагу (блокнот, ежедневник, дневник). Незаписанные цели относятся к разряду мечтаний. Коэффициент полезного действия таких целей-мечтаний крайне мал, в действительности они достигаются очень редко. Даже словами часто невозможно описать желания, поэтому формирование цели должно проходить письменно, сформулированная цель придает уверенность и делает каждый следующий шаг осмысленным. Во-вторых, правильная постановка цели и ее формулирование предполагают, что цель должна нести позитивный заряд, поэтому лучше формулировать ее в категориях *что вы хотите*, а не *от чего хочется уйти* (избежать нищеты, не пить, избавиться от лишнего веса).

Также при формулировании задачи сотруднику лучше не употреблять слова, создающие сопротивление и снижающие эффективность цели: *необходимо, нужно, следует, должен*. Эти слова являются антиподами слову *хочу*, поэтому лучше заменить *надо* на *хочу*, *должен* на *могу*, *следует* на *сделаю*.

Пример правильной цели	Пример неправильной цели
Я хочу отдохнуть и поеду в отпуск. Я могу и умею зарабатывать, поэтому заработаю много денег.	Мне надо отдохнуть и поехать в отпуск. Чтобы отдать долг я должен зарабатывать денег.

Также лучше всего формулировать цель в терминах результата, а не процесса, т. е. *сделать то-то*, вместо *лучше работать*.

Разбивайте большие цели на подцели. Любая большая цель кажется нереалистичной, пока ее не начинаешь разделять на части. Постановка сложных (глобальных) целей и задач с дроблением их на более мелкие оказывает отличный мотивационный эффект. Достигнув одной (пусть и незначительной) цели, вы будете испытывать удовлетворение и желание идти дальше. Достигая ближних рубежей, вы обретаете силы и уверенность для достижения дальних.

Конкретизируйте цели. Часто причиной, по которой поставленная цель не достигается, является ее неконкретность, а именно отсутствие четко сформулированного конкретного результата. Например, «Хочу выучить китайский язык» — может обозначать выучить пару сотен слов; научиться свободно общаться на этом языке; изучить все 80 тысяч иероглифов и без словаря читать текст.

Также при постановке целей и задач важно учитывать дальнейшую возможность измерить результат. К примеру, если цель — увеличить продажи, то необходимо знать, насколько именно.

При формулировании цели должны быть четко определены сроки. Рассмотрим две формулировки:

Я хочу поднять посещаемость своего сайта до тысячи посетителей в сутки.

Я хочу поднять посещаемость своего сайта до тысячи посетителей в сутки за три месяца.

Первый вариант — без четко определенных сроков, поэтому выглядит скорее как желание, нежели как цель. Второй вариант — есть установленный срок, который будет стимулировать. Наверняка срок был определен обоснованно, а значит, придется продуктивно поработать.

Корректируйте цели. Поставленная цель доступна для обновления, в нее можно вносить необходимые коррективы. Могут возникнуть обстоятельства, способные замедлить или ускорить достижение цели, поэтому нужно быть готовым к корректировкам.

ке цели, быть гибким. Косность в устремлениях неконструктивна; жизнь меняется, надо успевать меняться вместе с ней.

Ставьте привлекательные цели. Лучше всего выбирать цели, которые вдохновляют и окрыляют, иначе достижение проблематично. Можно желать цель, но в глубине души не верить в ее осуществимость, не верить в свои способности, либо просто считать себя недостойным. Мало правильно сформулировать цель, надо зарядить ее энергетически — это важное условие готовности к достижению.

Умение ставить четкие практические цели и задачи — это одна из основных базовых компетенций эффективного руководителя, но, как показывает практика, этап постановки целей вызывает сложность у многих. Ранее была описана одна из самых распространенных, простых и действенных технологий постановки целей — *SMART*, согласно которой цели должны быть: *S (Specific)* — конкретными; *M (Measurable)* — измеримыми; *A (Achievable)* — достижимыми; *R (Result-oriented)* — ориентированными на результат; *T (Timed)* — ограниченными по времени.

Добиться основных целей в сфере молодежной политики можно только в том случае, если цели руководителей согласованы с целями собственно молодежной политики в России. Сложная задача, но без ее решения результата не добиться: сотрудники являются основными носителями огромного количества знаний о конкретной организации и основной движущей силой при реализации любой стратегии. И даже если заставить сотрудника выполнять необходимую для организации работу, то его действия не будут эффективными, т. к. все его мысли и силы будут направлены не на достижение высокого результата, а на устранение возникшего внутреннего дискомфорта. Необходимо создать среду, в которой работнику будет выгодно достигать целей собственника. Без слаженной и напряженной работы команды добиться чего-то сложно. Подводя итоги, четко обозначим пункты постановки задачи и приведем пример постановки задачи «начисто».

Пример четкого инструктажа для сотрудника первого уровня зрелости. В дальнейшем по мере роста зрелости сотрудника постановка задачи сокращается, однако новые задачи будут требовать соблюдения такой алгоритмизации вновь:

- 1) выбор ситуации: «Мария, мне нужно дать тебе важное задание, отложи все и выслушай меня внимательно»;
- 2) цель: «Ты ведь знаешь, насколько важно компании хранить в порядке всю кадровую документацию прошлых периодов и для успешного прохождения кадровых проверок, и для легкого поиска нужных документов»;
- 3) задача: «Именно поэтому тебе нужно оформить папку с кадровыми документами за прошлый год»;
- 4) стандарты: «Запиши, что ты будешь делать. Сначала отбери все документы по сотруднику № 1 и сложи их по датам таким образом, чтобы самые последние, декабрьские, оказались наверху. После этого то же самое сделай с остальными сотрудниками далее по алфавиту. Проверь, чтобы все документы были разложены так, что при вложении в папку их можно листать (сколоты только в левом верхнем углу, не оказались вверх ногами), и только после этого подшивай. Когда будешь вкладывать документы в папку, вставь между документами на разных сотрудников цветные разделители и подпиши на них фамилии. Название для самой папки распечатай 80 кеглем полужирным шрифтом, вырежи и приклей на нее. На выполнение задания тебе потребуется два часа, поэтому прошу тебя приступить к нему сразу после обеда»;
- 5) ресурсы: «Мария, папка с кадровыми документами стоит в стеллаже прямо за твоим рабочим столом, она подписана, ты ее легко найдешь, а папку, в которую ты будешь раскладывать документы, цветные разделители и дырокол, возьми у секретаря, я ее предупредил. Если у тебя возникнут вопросы, ты можешь задать их мне с 15:00 до 15:30, я буду на месте»;

- 6) контроль: «В 17:00 подойди ко мне в кабинет вместе с готовой папкой, чтобы я мог проверить, как выполнено задание»;
- 7) личная мотивация: «Это задание для тебя новое, и это хорошая тренировка таких важных для сотрудника службы персонала качеств, как внимательность и аккуратность. Кроме этого, ты сможешь ознакомиться с кадровыми документами, которые оформляются в нашей компании, и в дальнейшем использовать свои знания в более серьезных задачах. За те две недели, которые ты у нас стажировешься, ты успела показать себя как старательный сотрудник, поэтому уверен — у тебя получится»;
- 8) проверка понимания: «Мария, повтори мне, пожалуйста, что тебе нужно сделать».

Сначала такой алгоритм кажется громоздким. После нескольких тренировок подготовка к постановке задачи становится быстрее, а количество подходов подчиненных с вопросами, случаи аврального переделывания за подчиненных неправильно понятых ими задач, количество конфликтов и обид из-за недоступных ресурсов — сокращается. При этом профессиональная репутация и авторитет руководителя, лояльность подчиненных в целом увеличиваются.

Контроль и обратная связь для сотрудников

Контроль как непосредственное наблюдение за работой сотрудников — начальный этап обратной связи. Весь процесс контроля разбивается на три основных этапа:

- 1) установка стандартов работы и определение критериев оценки;
- 2) выбор необходимых инструментов и оптимального вида контроля;
- 3) измерение достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если они не совпадают с установленными стандартами.

Контролировать работу сотрудников необходимо для того, чтобы вовремя разрешать проблемы, возникающие в ходе выполнения задач. Правильно выбранный вид контроля может являться нематериальным фактором мотивации сотрудников.

Слаженный тандем *руководитель — подчиненный* — залог успешности многих дел в молодежной организации. Грамотные руководители умеют эту слаженность организовать. Снять все недопонимания и недоговоренности между руководителем и его подчиненными помогает конструктивный диалог. Одной из составляющих такого диалога является обратная связь от руководителя к подчиненному. Руководитель, который не разговаривает с сотрудниками, не использует инструменты обратной связи, перестает понимать, что думают и чувствуют его подчиненные, и может пропустить критический момент, что приведет к выходу ситуации из-под контроля.

Обратная связь подчиненному — это озвучивание реакции на определенные действия сотрудника. Функциональная необходимость обратной связи заключается в следующем:

- 1) проявление внимания благотворно влияет на отношения между работающими вместе людьми;
- 2) своевременная обратная связь позволяет производить профилактическую, превентивную работу над ошибками сотрудника;
- 3) обратная связь несет мотивирующую функцию, она позволяет сотруднику узнать, чего от него ждут и каковы критерии оценки его работы.

В качестве обратной связи можно рассматривать: прямую (устную или письменную) оценку деятельности сотрудника, косвенную (благодарности или выговоры; вознаграждения или депремирование; повышение или понижение по службе).

Обратная связь эффективна, когда руководитель детально разъясняет сотруднику положительные и отрицательные стороны его работы. По этой причине наиболее эффективным

инструментом обратной связи является беседа руководителя с подчиненным, когда последний не только узнает об оценке своего труда, но и имеет возможность задать вопросы и уточнить непонятные моменты.

Существуют различные ситуации в трудовой жизни, когда использование обратной связи не только уместно, но и необходимо. Рассмотрим несколько видов обратной связи.

Обратная связь как оценка текущей деятельности сотрудника. Оценка деятельности сотрудника происходит, когда руководитель принимает работу подчиненного. Оценки категорией *хорошо* — *плохо* недостаточно; нужно уточнение (где хорошо, почему плохо и как это надо исправить).

Цель обратной связи по текущей деятельности — оценить работу сотрудника; показать, что сделано хорошо и что необходимо делать так же в будущем; вычленив недостатки и обсудить пути их исправления. Кроме того, важно показать сотруднику значимость его работы для компании, мотивировать его. Основное правило: обратная связь должна быть конструктивной и построенной на фактах.

Обратная связь в идеале должна содержать выделение сильных сторон в деятельности, поведении сотрудника и слабых сторон — мест, требующих коррекции, резервов в совершенствовании сотрудника.

Обратная связь по предложениям сотрудника. Инициативные сотрудники иногда обращаются к руководителям со своими предложениями по улучшению способов работы или ситуации в компании. Очень важно поддерживать такие инициативы, демонстрировать, что такое поведение приветствуется (даже если сами предложения по каким-то причинам не принимаются). Если руководитель запрашивает предложения сотрудников, необходимо дать обратную связь по всем из них и предпринять действия, чтобы показать сотрудникам, что ситуация меняется, или объяснить, почему их предложения не приняты и ничего пока не меняется.

Обратная связь по предложению сотрудника должна быть выстроена следующим образом:

- 1) что интересно и удачно придумано и преподнесено;
- 2) что и где можно доработать;
- 3) расставить точки над *i* по актуальности, реализуемости, адекватности;
- 4) вынести общий вердикт: принимается — не принимается; сейчас — через определенный срок;
- 5) договориться о последующих шагах.

Обратная связь по планам и отчетам сотрудника. Обратная связь присутствует там, где есть контроль. Руководитель должен контролировать выполнение планов сотрудниками, но перед контролем надо сначала это план обсудить и утвердить. Это можно и нужно делать с помощью использования обратной связи.

Если план (отчет) требует корректировки, то обратная связь по отчету сотрудника дается по следующей схеме:

- 1) руководитель говорит сотруднику о том, что его устраивает в работе, проделанной за отчетный период, что было сделано хорошо;
- 2) руководитель говорит сотруднику о том, что не устраивает и нужно изменить (какие цели, показатели не достигнуты; в каких задачах неправильно расставлены приоритеты; где сорваны сроки; где не устраивает качество работы; уровень ответственности, инициативы и т. д.);
- 3) руководитель обсуждает с сотрудником, в чем причина того, что тот не выполнил то или иное задание (некачественно; не в срок и т. д.); что помогает, что мешает в решении поставленных задач; как он будет исправлять ситуацию, достигать поставленных целей; что будет делать в будущем, чтобы не повторять подобных ошибок, ситуаций;
- 4) руководитель расставляет приоритеты в решении задач, промахов сотрудника.

После предоставления первичной обратной связи по планам и отчетам руководителю и подчиненному необходимо проделать еще несколько шагов:

- 1) сотрудник исправляет или дополняет план (отчет) с учетом обратной связи от руководителя;
- 2) руководитель изучает скорректированные документы;
- 3) руководитель предоставляет окончательную обратную связь (письменно или устно) подчиненному.

Обратная связь по отношению сотрудника к происходящему в компании (изменениям и инновациям). Цель — избежать неправильного понимания персоналом поставленных перед ним задач, стратегии и корпоративных ценностей компании.

Обычно, чтобы внедрять изменения, в компаниях проводят информирование сотрудников: «Мы решили жить теперь по-новому». Для того чтобы изменения были внедрены наименее безболезненно (как известно, не все хотят меняться), очень важно спросить у сотрудников, что они думают по этому поводу, какие у них есть опасения и возражения. Для этих целей используют анкетирование сотрудников, метод *ящика предложений*, личные разговоры с сотрудниками. Как и в ситуации с предложениями сотрудников, ни в коем случае нельзя оставлять без внимания опасения сотрудников. Таким образом, обратная связь сотрудникам должна содержать в себе:

- 1) присоединение к ситуации сотрудников: «Я понимаю, что грядущие изменения несут для нас всех много нового и...»;
- 2) похвала сотрудников за оправданные опасения и названные риски: «Очень хорошо, что вы обратили внимание, что в такой ситуации изменится это и мы будем должны...»;
- 3) развеивание мифов: следует ответить на известные руководителю возражения сотрудников, дав при этом дополнительную информацию, ведь корни большинства возражений кроются именно в отсутствии информации.

Подводя итоги, обозначим основные правила предоставления обратной связи:

- 1) обратная связь должна быть. Не стоит надеяться, что сотрудник сам все поймет просто по взгляду руководителя или многозначительному молчанию;
- 2) обратная связь должна быть своевременной. Не имеет никакого смысла обсуждать через год ошибки сотрудника по той или иной причине;
- 3) обратная связь должна быть как позитивной (за хорошее — хвалить), так и негативной (за плохое — ругать). Однако даже при предоставлении негативной обратной связи, важно найти, за что сотрудника можно похвалить. Начинать нужно именно с оценки, что хорошего есть в работе сотрудника;
- 4) при предоставлении обратной связи важно не переходить на личности («Вы так плохо сработали, потому что лентяй и бездарь»), а говорить о поступках («Я оцениваю вашу работу плохо, т. к. были нарушены сроки и информация представлена бессистемно, неструктурированно»);
- 5) чтобы быть конструктивной, обратная связь должна быть более конкретной: содержать в себе факты, а не мнения или общие вещи. Например, вместо «У меня сложилось впечатление, что вы стали работать без энтузиазма» — «Я наблюдаю, что вы перестали вносить предложения»;
- 6) чтобы дать эффективную обратную связь к беседе с подчиненным, надо подготовиться;
- 7) не нужно сразу ждать, что немедленно после обратной связи все резко изменится. К сожалению, сеанс обратной связи не работает как волшебная палочка. Изменение — процесс долгий и сложный, иногда необходимо повторять много раз одно и то же, ведь привычки делать что-то определенным образом уходят только со временем и при правильном подкреплении желаемого поведения.

Предоставление обратной связи подчиненным — это один из наиболее мощных инструментов руководителя. Если обратную связь организовать правильно и системно, то это позволит добиться от подчиненного позитивного отношения к замечаниям в его адрес, понимания и принятия критики, а также готовности исправлять недостатки. Подчиненный, готовый к исправлению своих недостатков, мечта любого руководителя.

Делегирование

При делегировании подразумевается передача задания, полномочий, ответственности и ресурсов для выполнения задания. Под делегированием полномочий подразумевается наделение правами, необходимыми для выполнения задания. Под ресурсами организации подразумеваются люди, время, деньги, иногда информация. Ответственность представляет собой обязательство выполнять задачи и отвечать за результат их выполнения.

Причины недеlegирования — нехватка времени; иллюзия того, что никто не справится с заданием лучше самого руководителя; неправильное понимание функций руководителя — распределение задач между подчиненными и контроль за их исполнением.

Применяя делегирование, руководитель получит следующие результаты:

- 1) снижение своей собственной рабочей нагрузки;
- 2) перераспределение функций всего отдела или их расширение;
- 3) обучение своих сотрудников;
- 4) поощрение способного подчиненного и др.

Нельзя делегировать следующие полномочия:

- 1) планирование развития, стратегии, соответственно, планирование работы организации в целом;
- 2) подбор ключевых сотрудников и управление ими;

- 3) контроль ключевых точек, т. е. промежуточных и итоговых результатов;
- 4) оценку, стимулирование сотрудников и их вознаграждение;
- 5) общение (не обслуживание!) с VIP-клиентами;
- 6) вопросы дисциплины.

Все остальное нужно делегировать в обязательном порядке.

При делегировании задач подчиненным необходимо их распределение по уровню сложности: задачи высокого, среднего и низкого уровня. Задачи высокого уровня — это задачи, на которые у подчиненных не хватает компетентности (навыков, знаний и умений). Задачи среднего уровня и низкого уровня — это условное разделение задач по сложности, связанное с общим уровнем компетентности сотрудников. Критерий распределения — соответствие компетентности подчиненного уровню сложности предложенной задачи. Если будет выбран подчиненный, чей уровень компетентности является достаточным для выполнения задачи, то он сделает это задание быстро и с высоким результатом при минимальном затраченном времени.

Возможен вариант, когда компетентность подчиненного ниже уровня сложности задачи; в этом случае сотруднику понадобится помощь руководителя при выполнении. Цель руководителя состоит не только в том, чтобы сделать задание быстро и качественно, но и в том, чтобы научить своего сотрудника. Тогда можно рискнуть и делегировать тому сотруднику, у которого есть высокая мотивация, но компетентность ниже, чем поручаемая задача. Именно при таком виде делегирования руководитель «растит» своего сотрудника в профессиональном плане. Самостоятельность, доверие и ответственность способствуют профессиональному росту сотрудников. Хотя затраты времени на управление подчиненным в процессе решения задачи будут высокими, они являются инвестициями времени в свое будущее. Ведь чем больше руководитель учит своих подчиненных, тем более сложные задачи они смогут выполнять без уча-

ствия руководителя и тем больше времени у него будет свободным. Кроме того, чем выше уровень подчиненных, тем выше профессиональный уровень всего отдела и выше профессиональный уровень самого менеджера.

Кроме обучения, делегирование сложной задачи сотруднику способствует усилению его интереса к работе, особенно если он воспринимает это задание как вызов.

При этом стоит помнить о том, что, если задание делегировано подчиненному с низкой компетентностью, всегда есть риск получить непоправимый результат.

Подстраховаться при риске можно двумя способами:

- 1) подчиненный сообщает руководителю, что он собирается делать, и, после одобрения его намерения, совершает задуманное. Этот уровень страховки применяется в тех случаях, когда ошибка при выполнении задания может стоить дорого организации или когда уровень компетентности подчиненного низок;
- 2) подчиненный сначала делает, потом информирует руководителя. Этот уровень страховки применяется в тех случаях, когда компетентность подчиненного высока и высок уровень доверия руководителя к подчиненному.

Классификация задач по уровню сложности делит их на задачи, требующие быстрого и точного выполнения, и задачи, которые можно использовать для обучения сотрудников. Следовательно, в процессе делегирования руководитель может заниматься обучением сотрудников.

Делегирование полномочий — это передача прав, которыми наделен руководитель в соответствии с должностной инструкцией. Говоря о делегировании полномочий, важно правильно выбрать сотрудника с соответствующим уровнем зрелости.

После того как выбран тот, кому делегирует полномочия руководитель, следует сам процесс делегирования. Для этого руководителю следует выделить достаточное количество времени, обеспечить себе спокойную обстановку. Сотруднику объясня-

ется, почему выбран именно он для выполнения этого задания. Особенно это важно для сотрудников, имеющих высокую компетенцию и низкую мотивацию. В этом случае руководитель мотивирует своего сотрудника на выполнение задания. Сотрудник, который имеет высокую внутреннюю мотивацию к работе, не спрашивает, зачем ему это нужно, он спрашивает, как это выполнить лучшим образом. Сотруднику объясняется, что нужно сделать. Ему необходимо дать всю информацию, которая понадобится для выполнения этого задания. Объясняя задание, следует добиваться того, чтобы сотрудник вас понял. Распространенной ошибкой является то, что руководитель не проверил, что понял подчиненный. Одним из способов проверки является следующий: попросить подчиненного объяснить своими словами, в чем заключается задание. Второй способ, и наиболее действенный, — это записать на бумаге весь процесс делегирования. При этом отдельно записывается результат выполнения задания (его цель). Причем цель следует записать в виде смарт-критерия, т. е. она должна быть реальной, измеримой, достижимой, согласованной и ограниченной во времени. Некоторые руководители вводят для заполнения сотрудником типовой бланк — бланк делегирования.

При этом стоит оговорить, каким способом следует достигать цели: тем, который порекомендует руководитель, или тем, который предложит сам подчиненный. Оптимальный вариант, когда подчиненный сам придумывает способ решения задания, а руководитель соглашается с ним.

Далее следует проговорить полномочия (права) подчиненного и ресурсы. Сначала спросите сотрудника, что ему необходимо для выполнения задания. Если ваш подчиненный не сказал, что ему нужны полномочия и ресурсы, предложите ему их сами. Сделайте тут же письменное подтверждение этого, в котором укажите на какой срок и какие полномочия и ресурсы вы передаете.

Напомните о личной ответственности подчиненного за выполнение задания.

Руководитель должен поинтересоваться, какая помощь или поддержка нужна подчиненному при выполнении задания, и заверить его в том, что в случае необходимости он ее получит.

Необходимо договориться о виде страховки от риска, при этом подчиненный сам выбирает вид страховки, руководитель может согласиться или поменять ее.

Обязательно запланируйте время следующей встречи и желательный результат к ней. Договоритесь о месте и времени следующей встречи по этому заданию.

После этого подчиненный может приступить к выполнению задания, при этом у каждого остается бланк делегирования, на котором записаны все важные моменты делегирования.

Чем больше внимания руководитель уделяет делегированию, тем грамотнее и эффективнее он это делает. При этом важно анализировать результаты своих действий, особенно если в результате этих действий появляются ошибки. Именно при делегировании руководитель обеспечивает профессиональный рост своих подчиненных, мотивируя их на выполнение заданий. Три функции (грамотное делегирование, обучение и мотивация) составляют основу эффективной работы и успеха организации.

Можно выделить ряд ступеней делегирования руководителем функционала сотрудникам. На этом основании можно выделить градацию управленческой зрелости руководителя.

На первом уровне руководитель освобождается от необходимости доказывать (иногда «отвоевывать») подчиненным свое моральное право на руководство. Это *персонафицированный уровень управления*, когда приходится конкретному человеку давать определенные задания, проверять их выполнение и принимать соответствующие меры. Можно сказать, что руководитель «взобрался на первую ступеньку», если он стал тем человеком, которому подчиняются. Его роль заключается в следующем:

- 1) устанавливать порядок;
- 2) доводить его до сведения подчиненных;

- 3) контролировать его выполнение;
- 4) поощрять и наказывать подчиненных по результатам контроля.

Он в центре всех значимых и незначительных событий, все вопросы замыкаются на нем. Производительно ли при этом работает коллектив — не самое главное. Важно, что все происходит только с его ведома и под его контролем.

Руководитель освобождается от необходимости решения проблемы загрузки подчиненных. Раньше, когда любые вопросы замыкались на руководителе, к нему стояла очередь подчиненных, часть из которых оказывалась незагруженными работой в ожидании его указаний. Все упиралось в его «пропускную способность». Теперь он овладел хотя бы в самом простом виде искусством делегирования, что позволило перейти от управления конкретными людьми к управлению ролями, т. е. перейти к *обезличенному управлению* — через общие приказы, правила, инструкции и другую нормативно-распорядительную документацию. Теперь его роль, главным образом, заключается в организации разработки и утверждении этой самой документации.

Руководитель освобождается от необходимости организовывать выполнение собственных приказов. На предыдущей ступеньке после отдачи приказа требовалось еще время и силы именно на эту работу, и только после завершения работы по организации выполнения приказа он и начинал, собственно говоря, действовать. В то же время издавались следующие приказы, которые исходили из того, что предыдущий действует уже с момента его подписания, чего фактически не было. В результате время на организацию выполнения этих следующих приказов еще более увеличивалось. Так нарастал нормативный хаос. Только когда руководитель научился издавать не приказы, а команды (команда — это такой приказ, который не нуждается в растолковании, работе по организации его выполнения, поскольку неоднократный опыт его выполнения подчиненные

уже имеют), руководитель освоил *командный уровень управления*. Теперь его роль прежде всего в стандартизации всех работ и процедур. Ведь только благодаря стандартизации (одни и те же работы выполняются строго одними и теми же способами) любую новую процедуру, словно из конструктора, можно составить из стандартных элементов, и приказ превратится в команду. Теперь руководитель отдал приказ, отвернулся и занялся другим делом, зная, что приказ будет выполнен.

Руководитель освобождается от необходимости отдавать приказы и распоряжения. Он использует просьбы, пожелания и оценки для корректировки картины мира подчиненных. Ведь его пожелания без всякого приказа теперь выполняются. Особое значение приобретают поступки руководителя, которые задают ценности в фирме, и в этом его главная роль. Поступок не есть точное рациональное указание, он апеллирует к ценностям и эмоциям подчиненных. Это переход на *иррациональный уровень управления*, рациональным уровнем занимается нижестоящий менеджмент. Роль руководителя — в мощной интеграции коллектива вокруг ценностей фирмы.

Руководитель освобождается от необходимости повествовательных обращений к подчиненным, он лишь задает вопросы по отклонениям. Он овладевает мастерством разглядывания мелочей и деталей (мелочь — это то, значения чего мы в определенный момент не понимаем). Он видит те незначительные отклонения от должного, которые не могут разглядеть его подчиненные, больше него вовлеченные в процесс. Его роль — в предвидении будущих проблем и перспектив. Последовательное задавание вопросов позволяет выявить слабые места, некачественную работу, небрежность, ложь, если такие заведутся. Руководитель овладевает искусством управления на *познавательном уровне*.

Руководитель освобождается от необходимости инициативных обращений к подчиненным. Он переходит в «запросный режим»: если надо — к нему обратятся. Руководитель имеет

возможность находиться сбоку от организации, разглядывать ее со стороны, видеть ее место и перспективы на рынке, в политике или геополитике. Он переходит на *дистантный уровень управления*. Его роль в том, чтобы «за деревьями увидеть лес», что невозможно на предыдущих ступенях. Отвечая же на вопросы, он обучает подчиненных решать такого рода вопросы самостоятельно, превращаясь тем самым фактически в учителя, к которому ученики-подчиненные обращаются в трудную минуту, не беспокоя по пустякам.

Руководитель освобождается от необходимости отвечать на открытые вопросы подчиненных: они обращаются к нему лишь с готовыми вариантами ответов. Он же лишь акцептирует один из вариантов. Руководитель становится лидером в чистом виде. Его роль — акцептировать ту или иную картину мира, которую предъявляют ему подчиненные. Это *акцептирующий уровень управления*.

Руководитель освобождается от необходимости какого бы то ни было управленческого контакта с подчиненными. Они так воспитаны и обучены, что со всем могут справиться без него, а он превращается в ту невидимую и неосязаемую ось, вокруг которой крутится вся фирма. Он превратился в идеального руководителя, о котором известно только одно: что он есть. Поскольку такой руководитель недействующий и никакого контакта с ним нет, то и быть уверенным в том, что он действительно есть, можно, лишь веруя в это. Иначе говоря, идеальный руководитель не отличим от легенды о нем. Он не тогда исчезает, когда умирает, а лишь когда рушится легенда о том, что он есть. Это *метафорический уровень управления*. Здесь роль руководителя в том, чтобы быть для организации системообразующей легендой.

Приведенная классификация спорна, неуниверсальна, имеет предположительный характер. Однако заложенная в ней идея бесспорна: делегировать полномочия руководителю необходимо — это залог его управленческой эффективности.

Вопросы к § 3.1

1. Приведите пример правильно поставленной задачи по подготовке отчета.
2. Как управлять сотрудником второго уровня зрелости?
3. Составьте четкий пошаговый алгоритм делегирования.
4. Чем будет заниматься руководитель на 8 уровне компетентности?
5. Дайте обратную связь вашим родителям о том, что вы уже взрослый.

§ 3.2. Технология речевого взаимодействия руководителя

Речевое взаимодействие — это процесс коммуникации социальных субъектов с помощью языка, форма общения людей в ходе совместной деятельности. Этот процесс является многослойным и многоаспектным, он включает различные предметы рассмотрения. Нас этот процесс будет интересовать с точки зрения выстраивания оптимальной технологии, алгоритма, который бы позволил с максимальной результативностью осуществить целеполагание носителя речевой активности (коммуникатора) по отношению к субъекту восприятия (реципиенту). В ходе речевого взаимодействия коммуникатор и реципиент все время меняются местами, и объект восприятия становится субъектом говорения. В этом смысле в исследовательских целях можно рассматривать локальные дискретные речевые акты, выявленные закономерности которых можно экстраполировать потом на весь процесс речевого взаимодействия. Прежде всего, разумеется, нас интересуют технологические аспекты речевого взаимодействия, но при их рассмотрении мы будем ссылаться на теоретические изыскания и закономерности, известные современной науке в этой области деятельности.

Необходимо подчеркнуть, что речевое взаимодействие имеет универсальный характер и в этом смысле, разумеется, имманентно любому субъекту, но особую роль, на наш взгляд, имеет для носителя управленческой деятельности. Прежде всего это связано с тем, что максимизация воздействия на реципиента посредством применения оптимальной модели речевого взаимодействия увеличивает эффективность исполнения распоряжений менеджмента и вследствие этого повышает эффективность деятельности всей организации.

В первую очередь необходимо заметить, что речевое взаимодействие в самом широком смысле предназначено для манипулирования объектом восприятия, т. е. реципиентом в осуществлении речевого акта. При этом манипулирование рассматривается нами в инструментальном, без оттенка той негативной окраски, которая закрепилась в современной интерпретации этого понятия. Само по себе манипулирование служит целям социального управления и является просто технологией достижения поставленных коммуникатором целей, и в этом смысле оно абсолютно нейтрально. Модальность этой технологии придают цели манипулятора. «Не ложися на краю! Придет серенький волчок и укусит за бочок!» — типичная манипуляция посредством запугивания и расширение индивидуального диапазона внушаемости при помощи стрессогенного метода. Однако цель здесь самая благая. Руководитель также вынужден прибегать к манипулятивному речевому воздействию для эффективного выполнения своих функций — организации как синхронизации усилий всех работников и в особенности мотивации и стимулирования каждого работника. Для эффективного выполнения этих функций необходимо создать ситуацию наилучшего речевого взаимодействия, которое определяется как личностью подчиненного и ее тезаурусом, так и личностью руководителя, их психологическими установками, мировоззренческими системами. И в этом смысле имеет место психологический феномен выхода за рамки непосред-

ственно воспринимаемой информации, который является базовым механизмом любого социального взаимодействия, в т. ч. речевого. В прикладном аспекте это выражается наделением коммуникатора теми чертами и свойствами, которые соответствуют представлениям реципиента. Эти представления, установки и стереотипы базируются на всем жизненном опыте реципиента и во многом принадлежат бессознательной сфере. Очень подробно процесс восприятия человека человеком исследован в работах А. Бодалева¹. В этом смысле можно говорить о сверхзадаче эффективного речевого взаимодействия — создании привлекательного речевого образа коммуникатора для реципиента.

Речевой образ коммуникатора — представление реципиента о личности коммуникатора, которое формируется под воздействием речевого поведения коммуникатора и нормативных установок реципиента.

Речевой образ представляет собой сложное образование, способное повлиять на результативность манипулятивного воздействия на поведение реципиента. Привлекательный речевой образ коммуникатора во много раз облегчает управление субъектом восприятия, будь этот субъект личностью или коллективом.

Рассмотрим ситуацию знакомства реципиента и коммуникатора, т. е. ситуацию первого контакта двух участников речевого взаимодействия. Определяющим здесь будет феномен аттракции коммуникатора.

Аттракция (от лат. *attrahere* — привлекать, притягивать) — особый вид социальной и социально-психологической установки на другого человека, в которой преобладает положительный эмоциональный компонент.

Рассмотрим, что происходит с реципиентом, когда он в первый раз видит коммуникатора. Две бессознательные реакции:

¹ См.: Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. 200 с.

идентификации (человек понимает, что перед ним себе подобный) и оценки. Очевидно, что в эти первые мгновения восприятия оценка не может лежать в поле этических антиномий, напротив, она связана исключительно с субъективным представлением реципиента о личности коммуникатора. Принципиальными являются два момента: 1) определение социального статуса коммуникатора, т. к. именно в нем уже зафиксирована общественная оценка, к которой реципиент хочет присоединиться; 2) совпадение с этическими установками реципиента.

Аттракция формируется в два приема — на визуальном и вербальном уровнях. На визуальном уровне оценка, которую получает коммуникатор от реципиента, носит характер неустойчивого стереотипа; на вербальном уровне эта оценка либо меняется на противоположную (в случае диссонанса с визуальным образом), либо подтверждается, но в любом случае фиксируется. Структура фиксированного стереотипа является чрезвычайно устойчивой, разрушить ее если и возможно, то крайне трудно. Здесь важно четко осознавать, что речь реализуется на невербальном и вербальном уровнях. В этом случае невербальный уровень — это прочтение знаков, свидетельствующих о социальном статусе коммуникатора, т. к. это первое и самое быстрое действие. О социальном статусе невербально говорит в человеке все: от его прически и состояния кожи лица до его обуви. Однако главное и первое, что оценивается, — это силуэт одежды, прическа и украшения. Высококатусные силуэты (и мужские, и женские) — это приближенные к костюмным формы пиджаков, брюк или прямых юбок. Прически — консервативные, средней длины стрижки с естественным цветом волос и у мужчин, и у женщин. Украшения должны быть уместными, неброскими и неизбыточными. Никаких татуировок, по крайней мере на видимых частях тела, высококатусные субъекты не имеют.

После восприятия невербальных знаков, свидетельствующих о высококатусности, реципиент ждет подтверждения этого на вербальном уровне. Речь высококатусного комму-

никатора можно охарактеризовать следующим образом: правильный русский язык, логическая простроенность, стилистическая точность, уместная речевая экспрессия, уместные речевые стереотипы и уважение к собеседнику, зафиксированное в нейтрально-доброжелательном тоне речи. Если сразу за визуальным восприятием образа коммуникатора последует именно подобным образом организованная вербалика, то, скорее всего, у реципиента сформируется позитивная установка к коммуникатору.

Все дальнейшее взаимодействие реципиента и коммуникатора будет протекать в контексте этого стереотипа, который работает как фильтр, обеспечивающий механизм селективной диспозиции. Главное условие формирования позитивного речевого образа коммуникатора — непротиворечие его оценки на визуальном уровне оценке на вербальном уровне. При положительной бессознательной оценке коммуникатора реципиентом информация, исходящая от коммуникатора, усваивается и воспринимается гораздо лучше и легче, в то время как при отрицательной оценке информация блокируется. В этом, собственно, состоит механизм селективной диспозиции.

Современная речевая практика очень часто отличается крайней неряшливостью, небрежностью, просторечностью, отсутствием стиля и какой бы то ни было эстетической оформленности. К тому же она бывает обильно приправлена жаргонизмами, варваризмами, а то и вовсе обценной лексикой. Разумеется, право любого коммуникатора — использовать те речевые средства, которые он считает уместными, но никогда не следует забывать о целях манипуляции: чем изощреннее речевой образ, тем больше манипулятивный эффект. Тут уместно привести римское изречение *loquela tua manifestum te facit* — речь твоя обличает тебя. На наш взгляд, можно трактовать эту идиому следующим образом: ничто так не выдает сущность человека, как его речь, и скрыть ничего невозможно, если ты говоришь, просто говоришь. Следует жестко контролировать свою речевую

манеру, если преследуется цель влиять на реципиента, т. к. вопреки всем сиюминутным поветриям (моде, групповой норме и т. д.) требования к хорошей речи остаются неизменными, и неизменным же остается ее восприятие как хорошей.

Речевая информация воспринимается реципиентом в значении гораздо более широком, чем заключенное в словах, но в контексте всей национальной культуры и ментальности. Этим, собственно, отличается понимание речи носителем языка и хорошо владеющим языком иностранцем.

Речь — один из видов коммуникативной деятельности человека, процесс общения людей на основе языка как средства взаимодействия.

Отличие речи от языка очевидно. Оно лежит в плоскости диалектики всеобщего и особенного. Язык представляет собой специфическую семиотическую систему, общую для всех носителей; речь же глубоко индивидуальна и отражает особенности личности коммуникатора. Для нас является важным разделением речи на внутреннюю и внешнюю; внешней — на устную и письменную, устной — на вербальную и невербальную. Деление речи на внутреннюю и внешнюю объясняет резко различающиеся способности людей пользоваться языком в устной речи и показывает способы ее совершенствования. Разделение на вербальную и невербальную речь объясняет ситуацию с успешным или неудачным манипулированием людьми и также обосновывает приемы эффективной речевой манипуляции.

Внутренняя речь — это форма речемыслительной деятельности. Внешняя речь — эго-речь, опредмеченная в звуках или письменных знаках, обращенная к реципиенту.

Посредством внутренней речи мы обращаемся к себе самим, мы думаем с ее помощью. Она имеет многомерную структуру, и природа ее образная. Внешняя речь подчинена правилам языка, одномерна и рациональна; будучи второй сигнальной системой, язык (стало быть, и речь) передает не образы, а понятия, «отрывая, абстрагируя» сущности от реально существующей

предметной среды. От человека в процессе говорения требуется очень быстро, правильно и красиво перевести внутреннюю речь во внешнюю; трансформировать нематериальные мыслительные образы в материальные звуки, символы языка и образы — в понятия, да еще и заключить их в одномерную структуру речи. Это бывает крайне сложно сделать, если особенности протекания нервных процессов не обеспечивают достаточной скорости обработки и синтеза информации. Ровная, беглая, логичная, убедительная, выразительная, правильная речь, которая доставляет реципиентам не только интеллектуальное, но еще и эстетическое удовольствие, — это, в известном смысле, генетический «подарок» от предков и результат собственных огромных усилий личности. С генетикой человек сделать ничего не может, но собственные усилия вполне ему доступны. Внешняя речь может быть охарактеризована с точки зрения логичности, последовательности, скорости, стиля и экспрессии. Все это является характеристиками речи, которые может приобрести каждый заинтересованный в собственном позитивном имидже коммуникатор.

Логичность речи описывается как способность коммуникатора не противоречиво излагать мысли, подчиняя речь законам логики и правильно применяя аргументацию.

В этом смысле изучение законов логики при всей их схоластичности и внешней занудливости может дать хороший результат в организации речевого взаимодействия. Именно логическая сторона речи представляет собой главную трудность как для генерирования речи, так и для ее восприятия, потому что далеко не все способны «держаться» логику рассуждений, не сбиваясь на логические ошибки. Коммуникатор, виртуозно владеющий логикой, способен совершать намеренные ошибки — допускать подмену понятий, нарушать закон исключенного третьего и т. д. — для осуществления манипуляции, абсолютно не заметной для реципиента. Хотя бы из этих соображений стоит изучать законы логики, чтобы не стать легкой

жертвой обаятельного манипулятора, но в то же время успешно применять ее в своей собственной речевой практике. Например, намеренное нарушение логики для создания комического эффекта:

— Я сломал руку в двух местах.

— О! Впредь избегайте этих мест.

Последовательность и скорость речи также оказывают очень большое влияние на формирование образа коммуникатора. Бывают такие ситуации, когда речь, перескакивающая с предмета на предмет, прерывающаяся, насыщенная вводными словами, вызывает неприятие, а иногда раздражение и даже агрессию у реципиента. Последовательное, спокойное изложение по принципу *от главного к второстепенному* или *от второстепенного к главному* (иногда это правило изложения информации называется прямой и перевернутой пирамидой) является наилучшим способом говорения. Однако это умение необходимо отрабатывать постоянно до тех пор, пока такой стиль изложения не станет привычным и естественным. Что касается предпочтительного способа изложения, то в повседневной речи мы, безусловно, рекомендовали бы принцип *от главного к второстепенному*, оставив второй принцип для особых случаев, когда надо добиться некоторой экспрессии и неожиданно-сти. Любая информация, изложенная по этому принципу, содержит следующий порядок: кто, где, когда, что сделал, с каким эффектом, кто при этом присутствовал и как реагировал, каковы будут последствия этого.

Нормальная скорость речи — 110–120 слов в минуту. Это наиболее комфортный и желательный темп для реципиента. Следует определить для себя в качестве базового именно этот темп, сделать его привычным, что, конечно, тоже дается в ходе тренировок. Ускорять или замедлять темп своей речи необходимо только в особых случаях, намеренно добиваясь особой экспрессии речи. Иногда, сбивая ровный ритм и нормальный

темп, в речь вклинивается крайне неприятная особенность, которая называется ангофразией.

Ангофразия (лат. *ango* — душить, сжимать, др.-греч. φάσις — речь) — прерывание значимой связной речи нечленораздельными звуками, гласными, двугласными и носовыми (*а-а, э-э, енг, анг* и т. п.).

Природа ангофразии не прояснена, но считается, что так проявляется навязчивый страх публичных выступлений (например, неуверенность в себе, знании предмета, боязнь негативной оценки со стороны слушателей, невозможность выдержать заданный темп речи). В любом случае если ангофразия присутствует в речи, то она должна стать предметом самой вдумчивой рефлексии. Темп, ритм, тембр голоса, тон высказывания, жесты коммуникатора — это все относится к невербальной речи. Очень хорошо этот феномен исследован в книге А. Пиза «Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам»¹. Здесь хотелось бы отметить только, что в повседневной практике коммуникации люди не склонны задумываться о тоне своей речи, а этот момент является крайне важным в образе коммуникатора. Мы, подобно животным, воспринимаем оттенки звуков, которые издает собеседник и пытаемся разгадать его намерения. В этом случае абсолютно неважно, что именно говорится, — важен тон произношения. Он может быть нейтральным, холодным, враждебным, провокационным, оскорбительным, угодливым и т. д. Мы бессознательно реагируем на враждебный тон как на очень сильный конфликтоген. Отсюда практическая рекомендация — постоянно следить за своим тоном, который, за исключением особых случаев, должен быть нейтрально-доброжелательным. Именно этот тон является универсальным для межличностного и делового общения.

Основной характеристикой хорошей речевой манеры и привлекательного образа является правильная речь, которая опре-

¹ Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам. М. : Бомбора, 2020. 400 с.

деляется ее соответствием актуальной языковой норме. Языковая норма — исторически сложившаяся совокупность языковых средств, используемых сообществом носителей языка, в конкретный исторический период.

Норма — понятие базовое, сравнимое с обязательной программой в фигурном катании; она необходима, но крайне обезличена, скучна и лишена выразительности. Это первая ступень к владению речью, первый шаг к построению привлекательного речевого образа; без нее никакие речевые изыски и экспрессия невозможна, наоборот, выглядят вульгарно и абсолютно нестильно. К тому же с головой выдают невысокий образовательный уровень коммуникатора, а его-то как раз и хотелось бы скрыть в первую очередь. Согласитесь, трудно доверять невежественному человеку, а без доверия можно забыть о любой манипуляции.

Норме подчиняется выбор слов (лексическая норма) и произношение слов (орфоэпическая норма).

Лексическая норма определяет правильность выбора слов, а также употребление их в тех значениях, которые они имеют в литературном языке. Если внимательно прислушаться к речи окружающих людей, то можно услышать разнообразные нарушения лексической нормы, подчас крайне комичные, иногда раздражающие, но всегда дискредитирующие коммуникатора: «он волочил жалкое существование»; «кругом трава зеленая, цветочки — словом, полный ажиотаж»; «чуть что, сразу же получит по харизме» и т. д.

Норма устанавливает понятие *литературного языка* как наиболее правильного, нейтрального, являющегося основой речи образованного слоя общества, имеющего обращение в публичной письменной и устной речи, понимаемого всеми членами общества. Часто распространенным нарушением нормы является ненамеренное смешение литературного и разговорного языка, создающее очень сильную экспрессию и комический эффект: «мне абсолютно без разницы»; «он сдал всех с потро-

хами»; «стоило ему чуть-чуть испугаться, как он слил всю информацию конкурентам» и т. д. Еще смешнее выглядят ошибки в смешении паронимов: «им не удастся сломать наш дух»; «он совершенно упал духом» и т. д.

Общей рекомендацией в этом случае является только одно: не употреблять тех слов, значение которых представляется не совсем проясненным, и крайне внимательно выбирать лексику в ситуации речевого общения. Необходимо также все время расширять активный словарный запас, вводя в повседневную речь новые слова и выражения.

Орфоэпия (др.-греч. ὀρθός — правильный и ῥῆτος — речь) — раздел языкознания, изучающий нормы произношения в устной речи.

Нарушения орфоэпической нормы, к сожалению, столь часты в среде носителей языка, что даже не особо порицаемы и редко замечаемы. Хотя в случае, если реципиент отмечает такую ошибку, это наносит очень большой урон позитивному образу коммуникатора. По этой причине рекомендация тут достаточно трудновыполнима: необходимо выучить наиболее сложные слова с неочевидным ударением (например, обеспéчение, договóр, шофёры, включи́шь и т. д.), а также правильное произношение слов (шоссе — [шлсэ́], булочная — [булашнай'а], яичница — [й'иишн'ица] и т. д.). И таких слов очень много. Изучение орфоэпической нормы может потребовать значительных усилий со стороны коммуникатора, но, без сомнения, впоследствии знание нормативных требований может оказаться весьма полезным руководителю.

Кроме понятия *норма*, следует также рассмотреть такое понятие, как *узус*.

Узус (лат. *usus* — применение, обычай, правило) — правила ситуативного использования языка в определенной языковой группе.

Узусы могут быть профессиональными (например, узус научного изложения), социальных групп, обиходного обще-

ния и т. п. Региональные особенности языка — диалекты — это тоже разновидность узусов. В нашей стране региональные особенности речи очень выражены, как в лексике, так и в произношении. Например, уральские *голень*, *баскущий*, *шарохотый*¹ и т. п., уральский говор с акцентированным *О* в середине слова. Узусы, без сомнения, придают языку выразительность, но пользоваться ими надо крайне избирательно и осторожно, только для придания речи специального эффекта. За норму в современном языке приняты особенности произношения в московском говоре. Безусловно, следует избегать ярких узуальных характеристик языка, приближаясь к норме, насколько это возможно.

В русском литературном языке существует также понятие *функциональный стиль речи*. Функциональный стиль представляет собой систему языковых средств для использования в определенной сфере общественно-речевой практики. Выделяются следующие функциональные стили: обиходно-бытовой, научный, публицистический, официально-деловой.

Каждый стиль предназначен для четко обозначенной области социальной практики и имеет ряд специфических признаков, прежде всего лексических. Два самых строгих стиля, без сомнения, — научный и официально-деловой. Для них характерно обилие специфической лексики: научных терминов в первом случае и устойчивых словосочетаний (канцеляризмов) — во втором. И для того, и для другого стилей характерно полное исключение какой бы то ни было языковой экспрессии, особой выразительности, отражающей субъективное отношение коммуникатора к предмету своей речи. Это подчеркивает объективность и беспристрастность коммуникатора, его компетентность и строгость ситуации. В рамках этих стилей выбираются нейтральные лексические средства, соответствующие норме.

Публицистический стиль является самым богатым по использованию языковых средств современного языка, т. к. сфе-

¹ Словарь русских говоров Среднего Урала. Дополнения / под ред. А. К. Матвеева. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 1986. 580 с.

ра его существования включает в себя: средства массовой коммуникации, социальные медиа, язык социальных форумов и массовых мероприятий. При безусловном господстве нормативности допускается огромный спектр средств создания особой выразительности текста, речи. Допустимы все лексические средства создания экспрессии: метафора, метонимия, литота, гипербола, эллипсис, синекдоха и т. д. — весь огромный арсенал языковых средств¹. В публицистическом стиле, хотя с известной умеренностью и строгой избирательностью, используются лексические средства из других стилей: научного и официально-делового.

Разговорно-бытовой стиль — это сфера повседневности, невзыскательной экспрессии, сниженной интонации, обилия узусных вкраплений, редуцированности и намеренного искажения языка. Это акт спонтанных речевых проявлений, не скрывающий субъективного отношения коммуникатора, часто с использованием сниженной лексической окраски. Слова с одинаковым значением могут выстраиваться в любопытный ряд окрашенных в высокие, нейтральные, сниженные, разговорные, вульгарные и ругательные «цвета». Лик, лицо, физия, морда, харя, рыло — подобный ряд синонимов дает яркое представление об экспрессивной окраске лексики. Носители языка чувствуют эту окраску интуитивно. Современная практика употребления этого стиля, к сожалению, демонстрирует постоянный дрейф приемлемости лексических средств в сторону ругательной и даже обценной лексики, в особенности это касается практики коммуникации в молодежной среде. Обценная лексика перестала быть табуированным явлением и влилась в речевую повседневность как нежелательная, но весьма распространенная практика.

Обценная лексика (от лат. *obscenus* — непристойный, распутный, безнравственный) — это грубейшие вульгарные выраже-

¹ См.: Розенталь Д. Э. Практическая стилистика русского языка. М. : АСТ, 1998. 380 с.

ния, табуированные, ненормативные слова, часто выражающие спонтанную речевую реакцию на неожиданную ситуацию.

В. И. Жельвис выделяет двадцать семь функций инвективной лексики¹:

- 1) средство выражения профанного начала, противопоставленного началу сакральному;
- 2) катартическая;
- 3) средство понижения социального статуса адресата;
- 4) средство установления контакта между равными людьми;
- 5) средство дружеского подтрунивания или подбадривания;
- 6) «дуэльное» средство;
- 7) выражающая отношение двоих к третьему как к козлу отпущения;
- 8) криптолалическая — использование в качестве пароля;
- 9) для самоподбадривания,
- 10) для самоуничтожения;
- 11) представляющая коммуникатора человеком без предрассудков;
- 12) реализация элитарности культурной позиции через ее отрицание;
- 13) символ сочувствия угнетенным классам;
- 14) нарративная группа — привлечение внимания;
- 15) апотропаическая — сбить с толку;
- 16) передача оппонента во власть злых сил;
- 17) магическая;
- 18) ощущение власти над «демоном сексуальности»;
- 19) демонстрация половой принадлежности говорящего;
- 20) эсхрологическая — ритуальная инвективизация речи;
- 21) для лечения нервных расстройств (в психоанализе);
- 22) патологическое сквернословие;
- 23) искусство;

¹ Жельвис В. И. Поле брани. Сквернословие как социальная проблема. М. : Ладомир. 2001. С. 105–126.

- 24) бунт;
- 25) средство вербальной агрессии;
- 26) деление на разрешенные и неразрешенные группы;
- 27) междометие.

Морализировать на тему использования инвективной лексики абсолютно бесполезно: употребление ненормативных языковых средств стало у молодежи распространенной тенденцией, модой, практикой повседневности, выражением «крутизны» и т. п. В этом случае можно говорить не о моральной стороне, запретах, а о целеполагании, т. е. определить, какова может быть цель подобного словоупотребления. Если внимательно вчитаться в приведенный список функций обценной лексики, то можно понять, что человек, употребляющий ее в качестве повседневного средства имеет определенные психологические проблемы, непроработанные психологические «хвосты», на которые прежде всего должно быть направлено внимание такого «ругателя». Таким образом, можно сделать следующий вывод: употреблять все обценную лексику — значит вредить своему речевому образу, показывая себя как человека с психологическими проблемами. Если подобная речевая привычка укоренилась и крайне трудно от нее отказаться, можно прибегнуть к визуализации, например представив ситуацию из французской сказки:

Вы совсем не учтивы, — возразила волшебница, нисколько не разгневанная. — Если уж вы столь не любезны, я наделю вас таким даром, что при каждом слове, которое вы скажете, изо рта у вас будет падать либо жаба, либо змея.

Стоит попробовать представить подобную ситуацию, экстраполировав ее на себя. В любом случае следует помнить, что высокостатусные коммуникаторы не употребляют обценной или даже просторечной лексики со сниженной окраской.

Одним из главных практических выводов из теории о функциональных стилях языка является принцип уместности лексических средств. Любое смешение стилей требует точности цели

и должно работать на замысел коммуникатора, выражая его отношение к предмету речи. Смещение стилей — просто кладезь средств для создания комического эффекта лексическими средствами. Коммуникатор с хорошим чувством юмора — это весьма желательный речевой образ. Однако стилевому смешению надо учиться. К примеру, почитать произведения М. Зощенко — великого мастера речевой экспрессии, — взяв его приемы смешения стилей за основу собственного словотворчества.

Если уж говорить всерьез о технологии речевого взаимодействия и разработке ее лучшей модели, которая бы максимально полно отвечала целям коммуникатора, то, несмотря на огромный объем необходимого знания, следует уделить внимание этикетным стереотипам.

Этикет (франц. *étiquette*) — система правил поведения, принятых в обществе. Речевой этикет — это система правил речевого поведения. Формулы речевого этикета, или этикетные речевые стереотипы, — устойчивые словосочетания, употребляемые в часто повторяющихся социальных ситуациях.

Речевые этикетные стереотипы выполняют несколько функций, существенно облегчающих коммуникацию в обществе, в числе самых важных: демонстрация реципиенту своего уважения и внимания, благорасположения и добрых намерений, а также трансляция готовности к взаимодействию и установление благоприятного контакта. Существуют группы этикетных стереотипов для различных ситуаций: выражение благодарности или соболезнования, поздравление, комплименты и похвала, извинение, приглашение и предложение. Речевые стереотипы имеют экспрессивную окраску и также отличаются интонацией: нейтральной, сниженной, возвышенной.

Рекомендации по использованию этикетных стереотипов, в общем, совпадают с рекомендациями о выборе лексических средств. Во-первых, необходимо знать как можно большее количество этикетных формулировок для различных случаев, а это требует немало времени и усилий от коммуникатора.

Во-вторых, тщательно выбирать уместные в конкретной ситуации этикетные фразы, которые не звучат фальшиво, напыщенно, фамильярно, но точно соответствуют ситуации и индивидуальности реципиента. Основная опасность здесь — слишком частое использование. Этикетные стереотипы требуют очень деликатного с собой обращения и тщательного отбора. Если коммуникатор испытывает затруднение с выбором подходящей речевой формулы, то всегда лучше употреблять ее нейтральный вариант.

Особое место в русском языке занимает система форм обращения на *ты* и *вы*, которой нет в некоторых других языках. Носители языка хорошо понимают разницу в употреблении этих форм: к незнакомым людям, старшим, людям с более высоким статусом мы обращаемся на *вы*; к близким, друзьям, детям — на *ты*. Однако, как в любом правиле, есть нюансы. *Ты*-форма может употребляться как намеренное оскорбление, агрессия, высокомерие, чванство, амикошонство. Носители языка чувствуют такие тонкости и оттенки интуитивно, но, к сожалению, не всегда могут дать адекватный ответ. Наверное, можно перейти в ответ на *ты*, если реципиент стал жертвой уличной агрессии (что, разумеется, не рекомендуется, потому как может быть опасно). В то же время на работе, в профессиональной среде подчиненные не могут «отзеркалить» подобное обращение со стороны руководителя. Не трудно понять, что чувствует и думает подчиненный, который сталкивается с подобным обращением. Разумеется, у каждого руководителя свой подход и мнение в этом вопросе. Однако если коммуникатор хочет иметь позитивный речевой образ, в деловых отношениях, профессиональной среде лучше всего использовать нейтральную и официальную *вы*-форму, в особенности при взаимодействии с младшими коллегами, которые не могут ответить на *ты*-форму тем же самым. Подростки и молодые люди также крайне чувствительны к любым формам демонстрации снисходительного, неуважительного отношения со стороны взрослых. Возмож-

но, они эксплицитно не сопротивляются, но их протест может выражаться в другом. Учителя и преподаватели в подавляющем большинстве случаев пренебрегают *вы*-формами по отношению к своим ученикам, что нам представляется вполне напрасным, поскольку в этом случае упускается шанс вербально продемонстрировать уважительное отношение к реципиенту.

Принцип уместности применения лексических единиц также диктует необходимость не допускать употребления тех лексических средств, которые вызывают у реципиента непонимание и, следовательно, раздражение. Негативные чувства не способствуют формированию привлекательного образа. Например, употребление в повседневном деловом или межличностном общении сложных терминов, заимствованных из научного стиля; англицизмов или прямого включения фраз на иностранном языке; сложных оборотов и выражений, противоречащих комплексу устности. Правило в этом случае крайне простое, однако дающее очень хороший эффект: речевое взаимодействие должно вестись на языке, хорошо понятном и комфортном для восприятия реципиентом. Это связано в первую очередь с тем, что главная цель речевого взаимодействия для коммуникатора — отнюдь не продемонстрировать свои блистательные речевые возможности, а быть понятым и принятым реципиентом. Отсюда практический вывод: с каждым человеком необходимо общаться по-разному, применяя индивидуальный стиль, индивидуальную систему лексических средств, речевую экспрессию и психологические приемы.

Говоря о психологических приемах, мы имеем в виду способ преодоления речевых барьеров, в частности контрсуггестивного барьера. Наличие барьеров, или помех в речевом взаимодействии, является наиболее неприятной и труднопреодолимой стороной коммуникации, потому что речевой барьер — это непреодолимое препятствие для информации, транслируемой коммуникатором. Говоря попросту, реципиент не может понять смысла информации. Исследователи выделяют и описы-

вают различное количество речевых барьеров и их причины. Нам представляется наиболее общим и весьма убедительным подход В. З. Когана, который выделяет три барьера: семиотический, тезаурусный и контрсуггестивный¹. Даже из названий уже следует природа каждого из них: знаковые системы, которыми не владеет реципиент; актуальный тезаурус (информационные и интеллектуальные потенции реципиента), не достаточный для точного восприятия смыслов; несогласие с мнением коммуникатора. Если первые два барьера во многом являются техническими, хотя иногда и непреодолимыми, то третий барьер связан с преодолением негативной установки, сформированной у реципиента, по отношению к предмету речи коммуникатора. Надо сказать честно, что именно этот барьер является основным, наиболее часто встречающимся и крайне труднопреодолимым. Доказательств тому существует достаточное количество: можно почитать полемику по самым разным вопросам, например в средствах массовой информации, или послушать дискуссии коллег на собраниях и оперативках. Мнения сталкиваются разные, спорщики переходят на все более и более экспрессивные выражения. В этом случае необходимо прежде всего определиться, надо ли тратить силы и ресурсы, чтобы изменить негативную установку реципиента. Это важный вопрос, т. к. сил и нервов придется потратить много, а результата можно и не достичь. Однако если ответ положительный и «игра стоит свеч», то необходимо далее решить вопрос о методе преодоления контрсуггестивного барьера. Существует всего два метода — убеждение и внушение.

Убеждение — это апелляция к рациональному началу, логическому мышлению, критическому анализу и т. д. Внушение, которое часто называют суггестией, — это обращение к эмоциональной сфере личности, вере, чувствам, бессознательному, некритическому восприятию информации.

¹ Коган В. З. Теория информационного взаимодействия: философско-социологические очерки. Новосибирск : Изд-во Новосиб. ун-та, 1991. С. 160—165.

Суггестия (лат. *suggestio*) — это психологическое воздействие на сознание индивида в целях внушения ему желательных установок.

Эти два приема редко применяются по отдельности, чаще используется их комбинация, но один способ всегда является ведущим, а другой вспомогательным. Коммуникатор, пытаясь склонить реципиента на свою сторону, должен решить для себя, какой способ больше подходит для конкретного реципиента, и сделать ведущим именно его. Рассмотрим подробнее те типы реципиентов, к которым лучше всего применять именно внушение.

Внушение — есть один из способов воздействия одних лиц на других, которое может производиться намеренно или ненамеренно со стороны воздействующего лица и которое может происходить или незаметно для внушаемого лица, или даже с его ведома и согласия¹.

В. М. Бехтерев подробно рассматривает виды внушения и психологические механизмы, отмечая, что внушение во многом зиждется на психологическом заражении при большом скоплении людей, в толпе, а также зависит от индивидуальных свойств реципиента, в частности от возраста, уровня образования, биологического пола и индивидуального диапазона внушаемости. В работах, посвященных природе внушения, последовавших вслед за исследованием В. М. Бехтерева, уточняются и углубляются его выводы². Более других внушению поддаются дети среднего младшего возраста, субъекты с низким уровнем образования, женщины. Относительно биологического пола вывод В. М. Бехтерева был опровергнут последующими экспериментальными исследованиями: сам по себе биологический пол не определяет внушаемости, но факторы, чаще всего сопут-

¹ Бехтерев В. М. Внушение и его роль в общественной жизни [Электронный ресурс]. URL: <https://bekhterev.net/modules/articles/article.php?id=29> (дата обращения: 14.09.2020).

² См.: Носович В. И. Психология веры. Л.: Лениздат, 1970. 68 с.

ствующие определенному полу, являются значимыми. Например, женщины чаще бывают не уверены в себе, чаще подвержены стрессам, имеют низкую самооценку и т. д. В этом случае высокий уровень внушаемости определяется не биологическим полом, а свойствами личности.

Индивидуальный диапазон внушаемости не является величиной постоянной, его можно расширить искусственным способом, подразделяющегося на количественный и стрессогенный. Всякий раз, когда реципиенту сообщается информация, противоречащая его установке, его психика приходит в диссонансное состояние. Задача коммуникатора — держать реципиента как можно дольше в состоянии диссонанса. После определенного количества повторений количество перейдет в качество — знак установки сменится на противоположный. Этот способ, разумеется, имеет ограничения: не всегда у коммуникатора есть подобная возможность. Стрессогенный метод более изощрен. Экспериментально доказано, что под воздействием любого стрессогенного фактора (неуверенности в своих знаниях, силах, возможностях; низкой самооценки; неопределенности среды и т. д.) диапазон внушаемости расширяется. Субъект верит всему, чему, будь он в нормальном состоянии, не поверил бы никогда. Практический вывод из этой теории прост и даже граничит с цинизмом (но мы ведь понимаем манипуляцию амбивалентно, а используем исключительно в благих целях): если стресса нет, его надо создать. Хорошим примером может служить реклама, которая использует сразу два способа расширения диапазона внушаемости одновременно (многократное повторение одного и того же ролика или слогана и дискомфортная картинка), — отсюда все эти омерзительные рекламные монстры-микробы и т. д.

Речевые барьеры — это ситуация непонимания речи коммуникатора реципиентом. В результате чего полностью утрачивается возможность не только манипуляции, но и вообще какого-либо взаимодействия. Преодоление речевых барьеров целиком и пол-

ностью забота коммуникатора, поэтому, на наш взгляд, каждый эффективный коммуникатор в любой ситуации должен придерживаться следующего алгоритма речевого взаимодействия.

Первый шаг — создание условий для максимально благоприятного первого контакта (помня о феномене аттракции коммуникатора). Это касается как особенностей внешнего вида коммуникатора, так и его невербальной речи: громкости, тембра, темпа, тона, произношения, а также использования этикетных стереотипов.

Второй шаг — тестирование реципиента на возможность речевых барьеров, индивидуальные особенности речи и т. д., способов адаптации собственной речи и приемов манипуляции к возможностям реципиента. Эта операция должна делаться очень быстро, буквально в течение нескольких минут коммуникатору в высшей степени желательно определить возможный возраст реципиента, уровень его образования, величину кругозора, примерный уровень культуры, возможные психологические особенности. Это необходимо для выбора адекватной речевой парадигмы в ходе взаимодействия с этим реципиентом.

Третий шаг — выбор и применение наиболее подходящих к определенному случаю и цели коммуникатора лексических средств, а также соответствующей речевой манеры, которая описывается прежде всего тоном и невербальными способами психологического воздействия.

Четвертый шаг — закрепление позитивных эмоций от акта речевого взаимодействия с коммуникатором у реципиента и непринужденный выход из контакта, оставляющий приятное «послевкусие». Это достигается, например, уместным вопросом, касающимся самого коммуникатора (разумеется, не личного характера, а скорее относящегося к профессиональной деятельности), происходящих событий, мнения по какому-либо общему вопросу и т. п. Может быть, есть возможность высказать вежливый комплимент чему-то или кому-то, что — коммуникатор в этом уверен — будет приятно слышать реципиенту.

Однако для этого необходимо располагать хотя бы минимальной информацией о реципиенте. Хотя даже в ситуации нехватки такой информации всегда есть что-то, на чем можно акцентировать позитивный взгляд, например, город, откуда приехал реципиент; учебное заведение, которое он закончил; книга, которую он написал, или доклад, который он сделал; общие друзья; собачка у него на поводке. Всегда необходимо помнить, что люди всегда сосредоточены на себе и своих пристрастиях и слышать хотят только приятные вещи о том и другом. Именно поэтому умный коммуникатор не говорит о себе и своих пристрастиях, но зато старается много говорить о реципиенте, сохраняя в памяти те моменты, которые бы позволили при следующей встрече начать беседу именно с них, демонстрируя свое уважение и интерес к реципиенту. Особенно важно уметь это делать руководителю. Заинтересованное внимание к собеседнику — лучшая речевая тактика коммуникатора, ведущая его самым быстрым путем к его цели.

В заключение необходимо сделать несколько важных выводов, которые, при внимательном прочтении и длительной рефлексии, могут служить практическими рекомендациями для формирования собственного речевого образа, который стал бы «волшебным ключом» к расположению окружающих и сподвиг бы их к профессиональному и межличностному сотрудничеству.

Коммуникатор хорошо осознает, чего он хочет добиться от реципиента, какие действия реципиента для него желательны.

Коммуникатор умеет подметить особенности личности реципиента, которые обуславливают специфику взаимодействия с ним коммуникатора.

Коммуникатор постоянно смотрит на себя со стороны, совершенствует свою невербальную речь (жесты, тембр голоса, скорость речи, в особенности тон), добиваясь естественности и уместности.

Коммуникатор имеет и постоянно расширяет свой активный и пассивный словарный запас.

Коммуникатор виртуозно умеет пользоваться экспрессивной лексикой, никогда не опускаясь до вульгарности, и умеет создать комический эффект различными языковыми средствами.

Коммуникатор употребляет уместные этикетные стереотипы и хорошо знает правила речевого этикета.

Коммуникатор умеет подобрать нужные лексические средства, для того чтобы говорить с реципиентом на понятном последнему языке.

Коммуникатор хорошо знает алгоритм речевого взаимодействия и умеет быстро и эффективно его применять на практике без видимых усилий и незаметно для окружающих.

Наконец, самое главное — коммуникатор хорошо образован, эрудирован и имеет очень хороший вкус и стиль.

И да, конечно, все это будет работать только в том случае, если коммуникатор уважает своих реципиентов и цели его всегда направлены исключительно на увеличение в мире добра и блага, а также на уменьшение энтропии.

Вопросы к § 3.2

1. Как понимается речевое взаимодействие?
2. В чем состоит феномен аттракции коммуникатора?
3. Что такое механизм селективной диспозиции?
4. Что такое языковая норма и языковая экспрессия?
5. Что такое информационные барьеры?

§ 3.3. Управление стрессами в деятельности руководителя

Отметим, что стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве организаций. Принципиально важным является то, что стрессы неотъемле-

мы от управленческой деятельности. Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый руководитель должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, чтобы постоянно поддерживать свою производительность. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Такие руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», неполностью используют свое время, энергию и навыки, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, ограничены неспособностью управлять собой¹.

Стресс — это общий термин, применимый ко всем испытываемым индивидами формам давления. Несмотря на существование многочисленных определений и разногласий по поводу содержания термина, можно считать, что стресс — динамичное состояние, обусловленное наличием трудностей или препятствий, осложняющих достижение желаемых результатов.

Стресс (англ. *stress* — давление, напряжение) — широкий круг состояний повышенной напряженности, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия — *стрессоры*.

В управленческой деятельности число стрессоров очень велико. По своему содержанию они специфичны для деятельности руководителя, которому приходится принимать решения в условиях: неопределенности; нехватки информации, времени, кадровых и финансовых ресурсов; одновременного решения ряда противоположных задач, а также других факторов, которые влекут за собой бремя ответственности за принятые решения в отношении жизни и здоровья подчиненного персонала и семейного окружения. Более того, любого руководителя время от времени охватывает чувство профессиональной несостоятельности, особенно у него высоко развито чувство про-

¹ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер ... С. 42.

фессиональной ответственности. Управленческий труд связан с перегрузками, временным прессингом, постоянным переключением с одного вида деятельности на другой, для него характерны монотонность и недостаток разнообразия. Руководитель зачастую, принимая решения при явном недостатке необходимой информации либо не имея возможности передать необходимые инструкции для его выполнения, может ощущать неполный контроль над событиями.

Стрессор (стресс-фактор, стресс-ситуация) — чрезвычайный или патологический раздражитель; значительное по силе и продолжительности экстремальное воздействие, вызывающее стресс.

В самом общем виде обычно различают следующие виды стрессоров:

- 1) физиологические — чрезмерные боль, шум, загрязненный воздух, неблагоприятное питание, воздействие экстремальных температур, прием ряда лекарственных препаратов и др.;
- 2) психологические — информационная перегрузка, нереалистические ожидания и притязания, критические события в жизни, соревнование, угроза социальному статусу, самооценке, ближайшему окружению и др.

Стресс руководителя — это одна из форм неизбежной расплаты за движение вверх по карьерной лестнице, ведущей к власти и богатству. Чем выше поднимается по ней человек, тем больший груз ответственности давит ему на плечи, тем большим количеством подчиненных ему приходится управлять, тем больше фактов и явлений он должен держать под контролем¹. Цена карьерного продвижения может оказаться слишком высокой: борьба с сопротивлениями приводит руководителя к большой мобилизации вегетативной и эндокринной систем; особенно перегружена бывает в этих случаях сердечно-сосудистая систе-

¹ Шербатых Ю. В. Психология стресса и методы коррекции. СПб. : Питер, 2006. С. 90.

ма. В результате инфаркты миокарда являются частым ответом этой неумелой борьбе с сопротивлением окружения¹.

Для анализа стрессоров профессионального стресса и стресса руководителей выделим две большие группы стрессоров: стрессоры профессиональной деятельности и стрессоры вне-профессиональной деятельности.

Стрессоры профессиональной деятельности находятся как в окружающей руководителя действительности, так и в его психологическом окружении. Они могут быть условно разделены на три большие группы: 1) внешние факторы; 2) факторы, зависящие от организации; 3) факторы, зависящие от самого работника.

К внешним стрессорам профессиональной деятельности относятся вооруженные конфликты, столкновения, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, увеличение безработицы, конкуренция, влияние криминальной среды. Эти факторы сложно предсказуемы.

К факторам, зависящим от организации, относятся:

- 1) характер выполняемой работы — сложность решаемых задач, самостоятельность в работе, степень ответственности, условия труда: степень опасности при выполнении работы, уровень шума, освещенность и т. п.;
- 2) нечеткое распределение ролей — несоответствие формально установленных и реальных требований к поведению руководителя, ролевой конфликт, ролевая неясность, несоответствие статуса выполняемым обязанностям;
- 3) отношения в коллективе — отсутствие поддержки, проблемы с общением, недостаток соучастия в отношениях с подчиненными, коллегами, клиентами, межличностные конфликты;
- 4) организационная структура — слабая коммуникация, неправильно определенная иерархия, двойное подчинение, давление бюрократической системы;

¹ Щербатых Ю. В. Психология стресса. М. : Эксмо, 2005. С. 259.

- 5) стиль управления вышестоящего руководителя — методы неоправданного давления и угроз, сопровождающиеся чувством беспокойства, страха, угнетенным состоянием;
- 6) проблемы карьеры — замедленное продвижение, слишком быстрое продвижение, недостаток подготовки и несоответствие квалификации выполняемой работе.

Факторы, зависящие от самого руководителя:

- 1) личностные проблемы, а также специфические качества и черты характера самих работников. Наиболее важным качеством руководителя является устойчивость к стрессу и фрустрациям.

Стрессоустойчивость — это способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям, вызывающим высокую психическую напряженность, поскольку деятельность руководителя протекает в условиях значительных психологических нагрузок.

Со стрессовыми состояниями тесно связаны, а часто являются их причинами состояния иного типа — фрустрационные. Они возникают в случае блокады — невозможности достижения тех или иных значимых для личности целей.

Фрустрация — негативное психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей, или проще говоря — в ситуации несоответствия желаний имеющимся возможностям.

Фрустрации наиболее специфичны именно для управленческой деятельности. Она сочетает в себе множество значимых целей и потребностей, планов и устремлений и еще большее количество разного рода «барьеров» — невозможных преград и ограничений на пути их реализации;

- 2) отсутствие опыта работы, который согласно известной идиоме является лучшим учителем. Пройдя все стадии

- адаптации к должности, руководитель успешнее преодолевает трудности;
- 3) восприятие ситуации на работе у всех руководителей протекает по-разному, поскольку зависит от многих составляющих: возраста, опыта работы, темперамента, эмоциональной устойчивости. Одна и та же ситуация может вызвать разные реакции. Например, необходимость выполнить срочное сложное задание одних ввергает в ступор, а других побуждает искать новые подходы и методы в своей деятельности;
 - 4) неспособность взять обратную связь у коллег, друзей и родственников относительно своего состояния. Этот фактор имеет большое значение, поскольку не каждый руководитель способен осознать, что он нуждается в ней, особенно когда он находится в стрессовом состоянии;
 - 5) пассивная позиция выжидания и невмешательства в создавшуюся ситуацию. Активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения — поведение, направленное на преодоление возникших трудностей и препятствий; как правило, в большей мере способствует предупреждению стресса и снижению его уровня, чем бездействие.

Стрессоры профессиональной деятельности можно разделить на общие (присущие любой работе, в т. ч. работе руководителя) и специфические (присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность на соответствующем уровне). Отметим, что и те, и другие встречаются у руководителей разного ранга в различных сферах деятельности.

Общие стрессоры:

- 1) недостатки организации служебной деятельности (задержки, безответственность, неритмичность), т. е. отсутствие системы в работе;
- 2) отсутствие строгих рамок распорядка служебного времени. Кроме этого, деятельность любого руководи-

теля сопряжена с решением внезапных кризисных проблем;

- 3) статусные проблемы (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения);
- 4) неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации, особенно в преддверии и в период инноваций. В результате руководитель никогда точно не знает, что будет с ним и его должностью не только в долгосрочной, но и краткосрочной перспективе.

Остановимся более подробно на специфических стрессорах, хотя некоторые из них обозначены коротко нами ранее:

- 1) нечеткие ролевые обязанности — иногда руководитель не имеет четких инструкций по поводу должностных обязанностей и меры ответственности, полномочий;
- 2) ролевой конфликт, возникающий в условиях, когда два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми (например, нужно принимать решение о сокращении штата в период выполнения срочного важного задания);
- 3) нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству, перфекционизм.

Перфекционист — человек, стремящийся к совершенству во всех своих действиях. У него все должно быть лучше, чем у остальных людей.

Руководитель может постоянно ждать от себя слишком много, заставляя себя трудиться в полную силу, тем не менее оставаться недовольным результатами;

- 4) особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя. Вышестоящий руководитель способен вызвать стресс потому, что от него зависит жизнь и деятельность руководителя материально и морально (большой или меньший оклад, возможности продвижения по служебной лестнице и др.);

- 5) особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали. Руководитель зачастую связан лишь отношениями по вертикали в ущерб горизонтальному взаимодействию. В этих условиях он ограничен в возможности обсудить профессиональные проблемы, получить не только одобрение, поддержку, но и обратную связь. Более того, его карьера и должность зависит от профессионализма подчиненных работников и их мотивации деятельности на выполнение порученного всему коллективу задания;
- 6) особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными. Ожидая приятных (нейтральных) отношений, руководитель наталкивается на холодность и речевую агрессию, относящуюся к системе и общей ситуации, а не к нему конкретно.

Успешно конкурируют со стрессом на работе так называемые внеслужебные стрессоры. К ним обычно относят стресс, вызванный супругом (супругой), детьми, родителями и родственниками, домашней обстановкой и т. д.

Отметим, что в числе главнейших стрессов сами руководители различного уровня называли¹:

- 1) сложность и противоречивость отечественного законодательства и нормативных инструкций;
- 2) низкую мотивацию сотрудников и необходимость постоянного контроля за их деятельностью;
- 3) отсутствие взаимопонимания с деловыми партнерами и конфликты с ними, постоянную нехватку времени;
- 4) чрезмерный и не всегда обоснованный контроль со стороны руководства (у госчиновников и руководителей дочерних предприятий);
- 5) ощущение несоответствия между затраченными усилиями и реальными результатами;

¹ Щербатых Ю. В. Психология стресса и методы коррекции. С. 90.

- 6) потерю смысла деятельности;
- 7) стресс несбывшихся надежд и т. д.

Таким образом на психологическое и эмоциональное состояние руководителя воздействуют как стрессоры служебной деятельности, так и стрессоры внеслужебной деятельности.

Для оценки уровня стресса и причин его возникновения нужно учитывать, что стресс имеет тенденцию накапливаться. Иногда сама по себе довольно незначительная причина может явиться той самой «последней каплей», после которой наступают крайне негативные последствия.

Последствия стресса подразделяются на физиологические, психологические, поведенческие реакции, вызванные первичной познавательной оценкой ситуации:

- 1) физиологические — вспотевшие ладони, частое сердцебиение; обильное потоотделение, возникновение проблем с дыханием, покраснение или бледность лица, расширение зрачков, высокое кровяное давление, напряжение мышц, ощущение подавленности;
- 2) психологические, или субъективные, — чувство неудовлетворенности, которое может проявляться в таких формах, как напряженность, беспокойство, тоска, раздражительность, чувство вины, расстройство;
- 3) поведенческие симптомы — опасность инцидента, некоего случайного происшествия, повлекшего за собой определенные негативные последствия, выяснение отношений;
- 4) организационные — снижение производительности труда, неявка на работу, текучесть кадров, злоупотребление алкоголем и иные формы проявления стресса, негативно влияющие на количественные и качественные показатели работы.

Влияние стрессовых состояний на деятельность в целом и на отдельные ее процессы неоднозначно. Различия обусловлены существованием трех основных фаз развития стресса: мобилизации, расстройства и деформации (деструкции). Они

по-разному влияют на деятельность. Стресс может иметь позитивное, оздоравливающее и развивающее влияние. Как тренировки укрепляют мускулы, так и некоторые виды стресса могут повысить иммунитет. Однако в то же время стресс может ослабить физическую и психологическую способность человека бороться со стрессовыми факторами. Средний уровень стресса ведет к увеличению производительности. При низком уровне стресса у человека нет стимулов совершенствоваться, т. к. его умственные и физические способности не задействованы в полной мере. Когда человек испытывает чрезмерный стресс, его ресурсы истощаются.

Фаза мобилизации. Первые этапы развития стрессового состояния характеризуются тем, что общая эмоциональная напряженность, не достигнув своего максимума, оказывает преимущественно положительное (стеническое) воздействие и на психические процессы, и на общую организацию деятельности.

Фаза мобилизации обозначается понятием *продуктивный стресс*, или *эвстресс* (*eustress*: др.-греч. εὖ — хорошо и англ. *stress* — напряжение). Эту фазу следует рассматривать как адекватную, мобилизирующую реакцию психики и организма в целом на усложнение внешней ситуации.

Фаза расстройства. В силу объективно присущих психической и физиологической организации человека ограничений существует некий предел сопротивления интенсивности стрессовых воздействий, после которого психика «начинает давать сбой»; эмоции из положительного (мобилизующе-энергетического) фактора трансформируются в преимущественно отрицательный — деструктивный фактор. В первую очередь изменения возникают в когнитивной сфере: возрастает стереотипность мышления, резко снижается продуктивность и способность к адекватной переработке информации.

Фаза деструкции. Характеризуется максимальной дистрессовостью — полным распадом организации деятельности и зна-

чительными нарушениями психических процессов, обеспечивающих ее.

Дистресс (англ. *distress* — горе, страдание, сильное недомогание, истощение) — стресс, оказывающий отрицательное воздействие на организм, дезорганизирующее влияние на деятельность и поведение

Основной закономерностью фазы деструкции в плане общей организации деятельности и поведения является то, что они приобретают одну из двух основных форм: деструкция по типу гипервозбуждения и деструкция по типу гиперторможения. В первом случае поведение становится полностью хаотичным, строится как беспорядочная последовательность неорганизованных действий, поступков, импульсивных реакций: человек не находит себе места. Во втором случае, наоборот, имеет место полная блокада деятельности и поведенческой активности; возникает состояние заторможенности и оцепенения, «выключенности» из ситуации¹.

Три отмеченные фазы имеют общий характер. Однако наряду с ними имеют место и достаточно выраженные индивидуальные различия реагирования на стрессовые воздействия. Они выражаются в сравнительной длительности указанных фаз, их общей динамике, зависимости показателей деятельности от силы стрессовых воздействий. Для обозначения *меры сопротивляемости* человека стрессовым воздействиям используется понятие *стрессоустойчивость личности*.

Важной стороной стрессоустойчивости является способность не только сохранять, но и повышать показатели эффективности, продуктивности деятельности при стрессовом усложнении условий. Одни руководители могут выдерживать стрессовые нагрузки длительное время, адаптируясь к стрессу. Другие даже при относительно краткосрочных стрессовых воздействиях уже не могут работать эффективно. Третьи — вообще

¹ Карпов А. В. Психология менеджмента. М. : Гардарики, 2005. С. 456–457.

только и могут эффективно работать в условиях стресса. Соответственно эти три типа обозначаются как *стресс вола*, *стресс кролика* и *стресс льва*.

Руководители, выдающие реакцию на стресс по типу *кролика*, отдают предпочтение пассивной реакции, их типичным поведением является замирание или бегство. *Стресс льва* проявляется в агрессии. Человек со стрессом по типу *льва* будет кричать и ругаться в стрессовой ситуации с ожесточением вплоть до перехода на личности и прямые оскорбления. Если условия ругаться не позволяют, тогда он будет демонстрировать агрессию своим видом: взглядом, выражением лица или позой. Руководители типа *вола* отличаются таким же невероятным терпением в стрессовой ситуации, как это животное. Руководитель, который безропотно тянет на себе непомерные объемы работы, будет возмущаться про себя или близким, но продолжит тянуть эту лямку, пока будет хватать сил. Он не станет просить о помощи, а просто тихо и спокойно доведет свой организм до полного истощения.

В условиях длительного стресса, наиболее характерного для деятельности руководителя, проявляются и индивидуальные различия сопротивляемости ему в зависимости от параметра *интернальности — экстернальности* личности. В психологии людей, которые предпочитают во всем винить окружающий мир, но только не себя, принято называть экстерналами, а тех, кто во всем, что происходит в жизни, винит себя, — интерналами.

Обычно сопротивляемость значительно выше у людей интернального типа и ниже у экстерналов. Способы адаптации и преодоления стресса у первых носят более конструктивный характер, а у вторых могут строиться по типу отказа от активного и конструктивного преодоления ситуации (будь что будет).

Другим важным условием стрессоустойчивости руководителя является общая мотивационная направленность личности,

ее доминирующая ориентация — либо личностно-карьерная (*на себя*), либо социально-профессиональная (*на дело*). Преобладание личных, в т. ч. карьерных, мотивов снижает стрессоустойчивость, тогда как преобладание мотивов, связанных с профессиональной направленностью, повышает ее. В связи с этим выделяются две формы поведения в условиях стресса: *контроль страха* и *контроль опасности*. В первом случае (характерном для личностной ориентации *на себя*) человек ищет способы обезопаситься и поэтому «бросает» конструктивные попытки организации деятельности. Во втором случае больше сохраняется контроль ситуации в целях устранения последствий для себя. Этот тип поведения для деятельности руководителя единственно допустим.

Существуют также и наиболее общие — личностные — различия в предрасположенности к стрессу. В этом плане наибольшую популярность приобрело предложенное М. Фридманом разделение людей на типы *А* и *Б*. Они различаются отношением к стрессу, формой и мерой активности эмоционального и поведенческого реагирования на стресс. Люди типа *А* склонны быстро возмущаться по любому поводу, активно реагировать на ситуацию, постоянно нервничают, часто переоценивают трудности ситуации, пытаются сделать все больше дел за все меньшее время, нетерпеливы, находятся в постоянном напряжении, редко расслабляются, у них всегда много дел. Они находятся в состоянии непрекращающейся борьбы. Тип *Б* характеризуется противоположными особенностями. Большинство руководителей принадлежит к типу *А*; такой тип предрасполагает к сердечно-сосудистым заболеваниям (это своеобразная группа риска). Вместе с тем в плане эффективности деятельности между этими типами не только нет существенных различий (в пользу типа *Б*), но и есть тенденция большей эффективности управленческой деятельности у лиц типа *А*¹.

¹ Цит. по: Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. М. : Корпоративные стратегии, 2004. С. 209.

Степень подверженности руководителя стрессу во многом определяется его типом темперамента. В управленческой деятельности это проявляется довольно отчетливо.

Темперамент — это врожденный тип нервной системы, который определяет силу, уравновешенность и подвижность нервных процессов.

Издревле принято выделять четыре «чистых» типа темперамента:

- 1) сангвиник — сильный, уравновешенный, подвижный;
- 2) холерик — сильный, неуравновешенный, легко раздражающийся, но довольно легко успокаивающийся;
- 3) флегматик — сильный, уравновешенный, с медленной сменой процессов возбуждения и торможения;
- 4) меланхолик — слабый, быстро истощающийся и медленно восстанавливающийся.

Под стресс легче попадают слабые, неуравновешенные и возбуждающиеся.

Для тех, кто успешнее других управляется со стрессом, характерны следующие черты:

- 1) способны откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся в состоянии справиться с ними. Напротив, подверженные стрессам зачастую не могут отвлечься, продолжая вращаться в круге проблем, волнуются из-за маловероятности возможностей;
- 2) специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок борьбы со стрессом. При этом часто прибегают к перемене типа нагрузок, например к интенсивным физическим занятиям или, наоборот, спокойным расслабляющим упражнениям;
- 3) способны бросить общий взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации;
- 4) управляют развитием стрессовых ситуаций, осуществляя реалистичное планирование и вмешиваясь в них

- так, чтобы не дать стрессу поглотить себя. Они имеют ясное представление о вероятном направлении развития событий и не теряются при возникновении проблем;
- 5) идут навстречу проблемам и готовы иметь дело с трудностями или неприятными вещами;
 - 6) знают свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться. Они знают, что определенный уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе, но избыточные нагрузки рискованны и на них можно идти, только осознавая это;
 - 7) не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы затем взяться за ее решение. При этом они открыто и умело выражают свои чувства, работая над устранением всех возникающих затруднений;
 - 8) способны идти на потерю популярности. Многие из тех, на кого сильно влияют стрессы, растрачивают большую часть своих сил на беспокойство по поводу того, что думают окружающие. Те же, кто хорошо справляется со стрессом, не слишком тревожатся, если окружающие не одобряют их поступки;
 - 9) не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые вряд ли можно выполнить. Это суть профессионального отношения, позволяющего не оказываться в состоянии постоянной борьбы за выполнение нереальных обязательств.;
 - 10) активно ограничивают степень своей вовлеченности в работу. Будучи готовыми посвятить значительные усилия достижению цели, они поддерживают сбалансированное отношение к разным сферам жизненной активности.

Часть приведенных характеристик представляет собой жизненные позиции, часть — навыки в решении проблем. Наиболее важна способность менеджера ясно и объективно оце-

нивать требования работы и творчески подходить к решению проблем¹.

Сильное и, как правило, негативное влияние стресса на управленческую деятельность поставило задачу разработки средств борьбы с ним, или средств управления стрессом и его профилактики.

Большое значение имеет не только подверженность руководителя стрессу, но и владение навыками выхода из стресса и его профилактика, которые важны в практическом менеджменте.

Управление стрессом — это умение выявлять стрессовые ситуации и во время на них реагировать. Управление стрессом может осуществляться как на уровне организации, так и на уровне работника. В этом случае речь идет о профессиональном стрессе.

Профессиональный стресс — это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью.

Управление профессиональным стрессом на уровне организации может осуществляться по следующим взаимосвязанным направлениям:

- 1) подбор и расстановка кадров, прежде всего на должность руководителя, — в организациях существуют службы оценки персонала, которые проводят психологическую диагностику претендентов на руководящие должности с помощью психологических тестов, групповой оценки личности, анализа деятельности;
- 2) постановка конкретных и выполнимых задач — не только снижает опасность возникновения стресса, но и обеспечивает высокий уровень мотивации руководителя. Важно, чтобы уровень постановки задач несколько превышал возможности руководителя, мотивируя его к саморазвитию и профессиональному развитию;

¹ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер ... С. 56–57.

- 3) проектирование работ — особенно важно для руководителя, суть работы которого сводится к принятию самостоятельных решений на всех этапах управленческой деятельности;
- 4) взаимодействие и групповое принятие решений — значительно облегчает стрессовую ситуацию. Руководитель должен иметь четко установленные задачи, знать, чего от него ждут в работе, на основе каких показателей и критериев будут оценены ее результаты. Самостоятельное планирование работы, развития самоконтроля способствует предупреждению и развитию стресса;
- 5) программы оздоровления руководителей — своевременные профилактические осмотры, обеспечение возможности полноценного питания, занятий спортом, разнообразных форм проведения досуга, а также осуществление специфических программ поддержки.

Не только организация должна заботиться об уменьшении стрессоров управленцев, но многое зависит от самого руководителя. Рекомендации, как избежать стресса, — простые, но достаточно надежные средства, способствующие предупреждению стресса, достаточно широко представлены в литературе. При этом стоит помнить, что предупредить негативное явление всегда легче, чем иметь дело с его последствиями.

Наиболее распространенными рекомендациями относительно предупреждения стресса являются:

- 1) правильно распределять свое время (например, составить список наиболее приоритетных задач, проанализировать выполнение различных видов деятельности, рационально использовать время и изыскивать дополнительные резервы времени, тем самым рационализировать свой рабочий день; планировать работу по своим возможностям; чередовать тактики выполнения работы; разгружать себя, делегируя полномочия);

- 2) поддерживать и развивать контакты, наиболее важные для основной работы;
- 3) не забывать, что главная ответственность за успех профессиональной карьеры лежит на самом человеке;
- 4) активно общаться с окружающей средой (руководством, коллегами, сотрудниками, друзьями);
- 5) вознаграждать себя за хорошие достижения в работе (приобрести хорошую книгу, отправиться в туристический поход, путешествие и т. п.);
- 6) поддерживать свою душевную бодрость, положительное отношение к своей работе, «не застревать» на ошибках и неудачах;
- 7) активно развивать и укреплять свои сильные стороны, терпеливо исправлять недостатки;
- 8) не жалеть сил для создания крепкой семьи как одного из условий достижения деловых успехов;
- 9) овладеть навыками тренировки, техникой самогипноза и другими методами релаксации;
- 10) отдыхать от стрессогенной ситуации. В этом случае речь идет о переключении внимания с социальных объектов на физические. Под отдыхом понимается активная деятельность, исключающая постоянные размышления о служебных делах;
- 11) периодически включать игровое поведение. Игра является особым рода процессом, в котором каждый человек на базе выбранных им правил импровизационно моделирует для себя индивидуально значимую и оптимально напряженную ситуацию. Если человек верующий, то со стрессами он справляется гораздо легче, поскольку человечество не придумало ничего более совершенного, чем выверенная веками система молитвы и покаяния, приводящая к гармонии души и тела. Можно обратиться также к играм в художественном творчестве, спортивным и эротическим играм, способствующим рекреации человека.

Выполнение этих и подобных рекомендаций в определенной степени повышает стрессоустойчивость человека, однако не гарантирует успешность выхода из стресса.

Имеются два способа выхода из стрессовой ситуации: активный (интенсификация конструктивных действий или внешняя бурная реакция) и пассивный (подавление эмоций)

Активный способ имеет две разновидности. Первая заключается в интенсификации конструктивных действий в стрессовой ситуации, активизирующих и мобилизующих защитные силы организма. Это значительно повышает устойчивость к конкретному травмирующему воздействию на человека. Вторая разновидность активного способа заключается в проявлении внешней бурной реакции руководителя, который «разряжается» на других, выплескивая свои эмоции. Правда, чаще всего выплескивание эмоций происходит не в процессе конструктивной деятельности, а при вымещении их на подчиненных (нагоняи, разносы, придирки и т. п.).

Пассивный способ заключается в подавлении эмоционального напряжения. Индивид «загоняет» стресс внутрь, не давая выплеснуться эмоциональным проявлениям. Такой способ позволяет избежать необдуманных импульсивных действий, однако при систематических повторениях ситуации стресса аккумуляция напряженности чревата негативными последствиями. По этой причине такой способ выхода из стресса считается менее эффективным, чем активный.

Отдельного рассмотрения требуют вопросы профилактики стресса и регуляции состояний руководителя.

Следствием постоянных проблем и стрессов у руководителей разного ранга является целый «букет» невротических и психосоматических заболеваний: 1) повышенная раздражительность; 2) бессонница, гипертония или вегетососудистая дистония; 3) нарушения функций желудочно-кишечного тракта (запоры, язва желудка, дисфункция поджелудочной железы); 4) головная боль, мышечные боли различной этиологии и т. д. По-

следствием этих хронических заболеваний являются инфаркты, инсульты и сокращение продолжительности жизни современных руководителей, несмотря на их, казалось бы, неограниченные возможности в получении высококачественного лечения. Такое положение связано с отсутствием навыков к рефлексии и саморегуляции у многих руководителей.

Выделяют, как минимум, две классификации методов нейтрализации стрессов¹. В основу первой классификации положена природа антистрессорного воздействия: физическая, химическая или же психологическая; в основу второй — способ внедрения в сознание антистрессорной установки (самостоятельный или при помощи другого человека). Рассмотрим их подробнее.

Наиболее простыми являются физические методы уменьшения стресса — воздействие высокими или низкими температурами, светом различного спектрального состава и интенсивности и т. д. Закаливание, сауна и русская парная баня являются прекрасными антистрессорными методами, которые веками использовались в народной медицине и не потеряли своего значения в настоящее время. Солнечные ванны (загар) в умеренных дозах также оказывают благоприятное действие на психическое и физическое здоровье. Группа биохимических методов снятия стресса включает в себя различные фармакологические препараты, лекарственные растения, наркотические вещества, алкоголь и ароматерапию, которая заключается в управлении психическим состоянием человека при помощи запахов (специальная ароматическая водяная лампа, курящиеся палочки, душистые ванны или массаж с добавлением ароматических масел). Физиологические методы регуляции стресса заключаются в непосредственном воздействии на физиологические процессы в организме, в частности на сердечно-сосудистую, дыхательную и мышечную системы: массаж, акупунктура, физические упражнения, мышечная релаксация, дыхательные техники.

¹ Щербатых Ю. В. Психология стресса и методы коррекции. С. 95–96.

Регулировать уровень стресса можно самостоятельно, с помощью другого человека или при помощи технических средств. Практика показывает, что наиболее эффективным способом регуляции уровня стресса является внешний — с участием психолога, психиатра или любого другого позитивно настроенного человека. Сюда относятся все виды психотерапии, эмоциональное участие близкого человека, компетентный совет знающего человека, секс, спортивные игры, массаж и т. д. Разнообразные методы психологической самопомощи: аутогенная тренировка, медитация, дыхательные техники, специальные физические упражнения и т. д. Классическим примером метода этой группы является индийская йога, включающая в себя дыхательные упражнения (пранаяму), физические упражнения (асаны) и приемы медитации (самадхи).

Регуляция уровня стресса может проходить с использованием технических средств: магнитофона, на который записываются формулы аутогенной тренировки; видеомэгнитофона, с помощью которого воспроизводятся картины природы; обучающих компьютерных программ для релаксации; разнообразных устройств биологической обратной связи.

В деле преодоления производственных стрессов существует своя классификация методов оптимизации функциональных состояний, которая разделяет все методы антистрессорной защиты на организационные и психопрофилактические¹.

Первая группа методов направлена на уменьшение степени экстремальности факторов производственной среды и их большее соответствие психофизиологическим особенностям работника. Такой (организационный) подход наиболее распространен в психологии труда, инженерной психологии, эргономике. Вторая группа методов направлена непосредственно на психику работника и его функциональное состояние. Она включает в себя такие способы, как воздействие цветом и функциональ-

¹ Щербатых Ю. В. Психология стресса и методы коррекции. С. 96–97.

ной музыкой; воздействие на биологически активные точки; оздоровительные физические упражнения; убеждение и внушение; самовнушение и аутотренинг; дыхательная гимнастика; медитация.

Ю. В. Щербатых выделяет два направления в преодолении психологического стресса: профилактическое и терапевтическое. Первый путь — это усиление защитных сил организма, изменение отношения к психотравмирующим ситуациям, развитие позитивного мышления. Второй путь направлен на нейтрализацию уже возникшего стресса и заключается в целенаправленном воздействии на его телесные и эмоциональные проявления¹. Между этими двумя подходами отсутствует четкое разграничение. Например, аутотренинг можно применять и как профилактическое, и как терапевтическое средство. В то же время при резком развитии стресса необходимо влиять не только на тело (при помощи мышечной релаксации и дыхательных упражнений), но и на мысли и чувства (методами рефрейминга и рациональной терапии).

Вслед за Ю. В. Щербатых выделим способы саморегуляции психологического состояния во время стресса²

Аутогенная тренировка — один из вариантов самовнушения. С ее помощью человек может оказывать существенное влияние на психические и вегетативные процессы в организме, в т. ч. на не поддающиеся произвольной сознательной регуляции.

Методы биологической обратной связи — методы саморегуляции вегетативных функций человека, которые позволяют непосредственно наблюдать за собственными физиологическими показателями и сознательно влиять на них (например, йога).

Дыхательные техники: дыхание — уникальная функция человека, обладающая рядом важных особенностей, в т. ч. влияющая на психоэмоциональное состояние человека.

¹ Щербатых Ю. В. Психология стресса и методы коррекции. С. 97.

² Там же. С. 97–113.

Мышечная релаксация — у человека, часто переживающего стрессы, формируется так называемый мышечный корсет, который он постоянно носит и который служит причиной психического напряжения. Мозг, получая дополнительную порцию возбуждения от напряженных мышц, еще больше возбуждается и посылает обратно к мышцам новые приказы. Разорвать этот порочный круг можно, научившись расслаблять свои мышцы, а расслабление мышц несовместимо с тревогой.

Рациональная психотерапия — издавна применяется для уменьшения эмоционального стресса (в частности, в спортивной практике), однако эффективность ее не всегда высока.

Диссоциирование от стресса — существует несколько методов отстраненного (диссоциированного) восприятия событий: изменение масштаба событий (например, представить, как выглядит прыщ на лице с расстояния в 1 км), временного интервала (представить, как будет выглядеть лицо уже без прыща через месяц-год), субмодальностей, т.е. есть характеристик нашего восприятия окружающего мира (уменьшить человека — источника стресса, изменить пропорции) и моделирование стресса из подручного материала в игровой форме (скрепок, пуговиц и т.д.).

Использование позитивных образов (визуализация) — для того чтобы избавиться от стресса, нужно фиксироваться не на своих отрицательных эмоциях, а на положительных переживаниях; следует думать не о проблемах, а путях выхода из них. Первый шаг к этому — это создание соответствующей словесной формулы, которая символизировала бы будущую цель. Она может быть выражена одним словом («здоровье, смелость»), а может быть сформулирована в виде целого предложения («Я очень хочу занять эту должность»).

Физические упражнения — занятие физкультурой и спортом является существенным фактором профилактики и коррекции психологического стресса. В первую очередь это обусловлено тем, что физическая активность является естественным, генетически обусловленным ответом организма на стрессор (стратегии *бей или беги*).

Религия как способ борьбы со стрессами — в соответствии с информационной гипотезой возникновения эмоций аффективные реакции являются следствием рассогласования между ожиданиями и реальностью. Чем больше рассогласование между ожидаемым и полученным, тем выше накал чувств. Таким образом, чем меньше ожидает от жизни человек и чем ниже его потребности, тем меньше горестей, разочарований и стрессов он испытывает. Для личностей со слабым типом высшей нервной деятельности (ВНД) и высоким уровнем конформности религиозная вера является одним из способов снятия жизненных стрессов. В то же время для людей с сильным типом ВНД и интернальным локусом контроля религия существенно не влияет на показатели функционального состояния во время стресса.

Нейролингвистическое программирование (НЛП) — как метод психотерапии базируется на исследовании оптимальных способов достижения успеха в самых разных сферах жизни: межличностной коммуникации, терапии, образовании, бизнесе, личностном росте, — и представляет собой синтез методик.

Медитация — как метод уменьшения стресса относительно недавно вошла в арсенал западной психотерапии.

Отметим, что И. Д. Ладанов считает, что мощной профилактикой дистресса является создание у себя мажорного настроения. Для этого нужно учить себя включать психорегулирующие упражнения в свой режим дня. Прежде всего делать гимнастику следующих видов: утреннюю, дыхательную, пальцевую, лицевую (см. практикум в приложении); следить за своей осанкой; учиться говорить так, чтобы голос был приятен другим, т. к. он является индикатором настроения; устраивать микропаузы¹.

Тактика борьбы со стрессом отличается в зависимости от времени его наступления и фазы протекания.

Рассмотрим алгоритмы действий на разных этапах развития стресса. Порой разрушающе на руководителя влияет не сам

¹ Ладанов И. Д. Практический менеджмент ... С. 216—218.

стресс, а его ожидание, которое запускать реакцию развития стресса. На первом этапе (напряженности) необходимо:

- 1) снизить уровень волнения при помощи аутотренинга или концентрации на процессе дыхания;
- 2) формировать уверенность в себе при помощи приемов рациональной психотерапии или НЛП;
- 3) осуществить поиск ресурсов, необходимых для преодоления будущей потенциально стрессовой ситуации (объективных: денег, материальных средств, времени и т. д.; субъективных: чувства спокойствия, решительности или уверенности);
- 4) смоделировать в сознании желаемый результат и многократно проработать «идеальный» сценарий в сознании.

Если человек находится в самом центре события, вызвавшего стресс, то необходимо:

- 1) снизить уровень отрицательных эмоций при помощи полного дыхания;
- 2) усилить чувство уверенности в себе при помощи аутотренинга или приемов НЛП;
- 3) выявить причины стресса;
- 4) определить адекватные средства для преодоления стресса;
- 5) осуществить поиск ресурсов для преодоления стресса;
- 6) составить оперативный план действий;
- 7) начать активные действия по выходу из стрессовой ситуации.

Если событие, вызвавшее стресс, уже произошло и находится в прошлом, но человек периодически вспоминает его и испытывает при этом негативные эмоции, то нужно:

- 1) диссоциироваться от ситуации;
- 2) подобрать необходимые внутренние ресурсы (равнодушие, спокойствие или мудрость);
- 3) актуализировать внутренние ресурсы методами НЛП. Можно использовать рациональную психотерапию;
- 4) смоделировать желаемое будущее.

Роль совершенствования поведенческих навыков при устранении причин стресса заключается в отработке коммуникативных навыков, формировании уверенного поведения и отработке навыков целеполагания (позитивная формулировка цели, принципиальная достижимость, максимальная конкретность, зависимость от самого руководителя). Такие навыки особенно важны для эффективного руководителя.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что стрессы являются неотъемлемой частью управленческой деятельности, а умение управлять ими — необходимой компетенцией руководителя, который должен обладать высоким уровнем стрессоустойчивости и навыками выравнивания своего эмоционального состояния.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое стресс, эвстресс, дистресс?
2. В чем проявляются поведенческие нарушения при стрессе?
3. Перечислите основные объективные и субъективные факторы возникновения профессионального стресса.
4. В чем проявляется профессиональный стресс руководителя, какова его профилактика?
5. Каковы действия человека на разных этапах развития стресса в целях его предотвращения и выхода из него?

§ 3.4. Основы тайм-менеджмента в работе руководителя

Тайм-менеджмент в самом широком смысле понимается как одно из специфических направлений менеджмента — управление временем субъекта. Это направление включает в себя изучение проблем использования времени организации или отдель-

ной личности как одного из основных ресурсов для достижения поставленных целей и разработки внедрения различных методик, оптимизирующих этот процесс. В зависимости от субъекта, таким образом, можно определить различные уровни тайм-менеджмента: социальный, корпоративный, личный.

Тайм-менеджмент — междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и областях человеческой жизнедеятельности.

Нас будет интересовать корпоративный и личный уровни тайм-менеджмента, потому что, имея в виду личную эффективность, мы будем рассматривать приемы самоменеджмента, говоря о руководителе, с необходимостью обращаться к корпоративному уровню.

В современных практиках укоренилась западная, сугубо технологическая традиция тайм-менеджмента, рассматривающая почти исключительно методическую его сторону: приемы экономии времени, оптимизационные модели технологического процесса и т. д. На наш взгляд, эта парадигма тайм-менеджмента страдает отсутствием более высокого, рефлексивного уровня владения предметом, хотя бы в минимальной дозе, потому что менеджер, озабоченный оптимальным размещением ресурсов, в т. ч. времени как одного из основных ресурсов организации, не склонен разбираться с избыточными метафизическими смыслами, не приносящими ощутимой выгоды. Однако руководитель, ставящий идеологию впереди технологии как причину, порождающую технологические приемы, должен рассматривать хотя бы самые общие теоретические основания предмета.

Само определение тайм-менеджмента содержит абсолютно некорректную трактовку времени как обыкновенного определенно-ресурса организации, которым можно управлять обычным способом. Философское понимание времени вводит в оборот понятие *пространственно-временной континуум* как атрибутивную характеристику материи. Бытие разворачи-

вается не иначе как в пространстве и во времени, которые взаимосвязаны друг с другом и определяют друг друга. Стало быть, управлять можно только самым материальным объектом, существование которого объективно обусловлено пространственно-временным континуумом. Время имеет объективные характеристики, которые определяют положение объекта и действия с ним, в частности необратимость, однонаправленность, конечность. Собственно, жизнь человека можно представить как движение из пункта *A* в пункт *B*, и смысл времени — в этом коротком отрезке, который только и можно измерить, поэтому измерение бесконечного времени — абсолютно условное понятие. Отсюда проистекает традиция рассматривать объективное время (время окружающего человека бытия) и субъективное время (непосредственно воспринимаемое человеком).

Рассматривать время как ресурс, на наш взгляд, можно только сопрягая этот вопрос с глобальными смысложизненными вопросами: почему, зачем, для чего. Ответ на эти вопросы лежит в глубочайшей рефлексии по поводу смысла жизни и стратегических жизненных целей, которой рано или поздно предастся каждый человек: «Какие цели мне предназначено достичь в течение этого отрезка, чтобы выполнить свое предназначение?» Каждый волен избрать себе любую поведенческую парадигму в самом широком спектре от пассивного движения во времени, не перетруждая себя размышлениями и, тем более, действиями, до осознанного выбора целей и активного их достижения.

При этом необходимо помнить еще одно важное правило: если не определены собственные цели, то человек с необходимостью будет выполнять чужие — служа орудием, инструментом достижения чужих целей, даже не осознавая этого. Каждый человек существует в ситуации навязанных целей со стороны общества. Этот пункт является принципиальным для каждого человека и руководителя. Отнять у человека жизнь довольно легко без всякого оружия и насилия — достаточно отнять

его время, заставив достигать чужие цели. Пример тому — родители, заставляющие своих детей достигать те цели, которые не смогли реализовать сами в течение своей жизни.

Отношение к времени можно, хотя и условно, описать несколькими моделями, которые продиктуют и парадигмы тайм-менеджмента. Человек существует в ситуации, отражающей диалектику объективных условий и субъективных потребностей человека в работе, трудовой деятельности для обеспечения своей жизни необходимыми ресурсами. На рис. 3.2 отражена ситуация взаимоотношения объективных и субъективных условий жизни человека.

1 Нет необходимости работать Нет потребности работать	2 Есть необходимость работать Нет потребности работать
3 Нет необходимости работать Есть потребность работать	4 Есть необходимость работать Есть потребность работать

Рис. 3.2. Соотношения объективных условий и субъективных потребностей человека в работе

Четвертый случай представляет собой весьма удачную равновесную конфигурацию объективного и субъективного; третий случай — ситуация редкой удачи, частный случай предыдущей. Третий и четвертый случаи отражают современную ситуацию, когда имеет место нечеткое разделение на работу и досуг, как бы парадоксально это не звучало.

В примитивных доиндустриальных обществах, и даже в индустриальном, время отчетливо делилось на тяжелый, преимущественно физический труд и отдых. Это зафиксировано еще во времена Аристотеля, который понимал досуг как цель всякой работы, и К. Маркса, который определял богатство общества как свободное время его членов. Если говорить о современных концепциях, в соответствии с А. Маслоу вершина его пирамиды потребностей — творческая реализация. Это согла-

суется с тезисом Маркса о смысле жизни человека как реализации его творческой субъективности.

Современный человек, осуществляя профессиональную деятельность в условиях высокотехнологичной среды, имеет возможность реализовать свои творческие потенции. В настоящее время трудно сказать, каким станет бытие человека в условиях искусственного интеллекта, повсеместной роботизации и 3D-печати. Человечество адаптирует эту новую реальность и осваивает ее. Однако тенденции в этой сфере уже можно отследить. Интенции очень многих людей направлены именно на профессиональную деятельность как на желательную сферу для реализации творческих замыслов; время, потраченное на профессиональную деятельность, работу, не может считаться в чистом виде способом обеспечить себе время для творчества. По этой причине человек хочет работать и стремится достичь вершин в профессиональной деятельности, реализовать все возможности, успеть сделать как можно больше и др., т. е. человек стремится достичь эффективности, применяя для этого методы тайм-менеджмента.

Первый и второй случаи для человека могут быть мучительны, хоть и по разным причинам. Разумеется, для амбициозной и энергичной личности выбор между этими четырьмя моделями очевиден. Мы в дальнейшем будем исходить именно из этой поведенческой модели, приняв ее за основу.

Наверняка каждый человек задумывается над проблемой потерь времени и максимального его использования: «Куда утекает время?» Ответ лежит на поверхности, и его поглотители в целом известны. Среди объективных причин отсутствия времени можно выделить время в пути и стиль работы организации; среди субъективных — психологические причины, неумение планировать деятельность, незнание оптимальных приемов деятельности. Устранение объективных поглотителей — занятие неблагодарное, потому что полностью оптимизировать использование времени не удастся. Хотя отчасти это

можно сделать, прежде всего в стиле работы организации. Руководитель любого уровня может хотя бы отчасти внедрить модель корпоративного тайм-менеджмента в деятельность своей организации или своего подразделения. Большинство российских организаций существует в ситуации огромной растраты временного ресурса как в целом, так и времени каждого ее работника. На личном уровне сопротивляться такой парадигме невозможно, зато в корпоративной практике есть все шансы для борьбы с нехваткой времени. Однако для этого необходима управленческая воля.

Относительно времени в пути существуют очень четкие рекомендации, в частности прогнозирование своих поездок. В особенности это касается деловых поездок по городу и командировок. Потери времени здесь могут быть просто огромными при неподготовленности поездки, начиная от выбора вида транспорта и заканчивая соблюдением пропускного режима организации, которая является целью поездки.

При существующих ограничениях передвижения пешком, на автомобиле или общественном транспорте, тем не менее, можно всегда найти возможность использовать время с толком. Например, прослушивать аудиокниги или тексты для изучения иностранного языка, читать, обдумать планы на будущее и т. д.

Точное знание адреса организации, например, может существенно сберечь время, особенно при командировке в крупные города. Следует заранее точно выяснить локацию, возможность парковки; привести в порядок все документы, сделать контрольный звонок встречающей стороне, узнать о пропускной системе в организации, уточнить, заказан ли пропуск, каким способом доехать, — и далее вплоть до мельчайших подробностей. Эта дотошность в планировании поездки способна сохранить необходимое время и обеспечить эффективность поездки. Еще одна рекомендация — оптимизировать логистику и сократить поездки.

Кроме этих интуитивно понятных методов контроля времени, существует еще один любопытный способ, которым редко пользуются, — разнообразные кайросы.

Кайрос (др.-греч. Καῖρός — благоприятный момент) — удачный момент для конкретного действия для достижения цели; наступает неожиданно благодаря счастливому стечению обстоятельств.

Виды кайросов: место (по пути); человек (обсудить что-то); нужная мысль (инсайт); событие (после какого-либо определенного события). Выше было отмечено, что кайросы наступают внезапно, однако с ними также можно работать, планировать и использовать их. Для этого необходимо зафиксировать актуальные потребности в кайросах; желательно, если это будет запись в ежедневнике или отдельная запись, прикрепленная в зоне ближайшего расположения. Кайросы периодически просматриваются и соотносятся с текущей деятельностью и планами субъекта.

Одна из главных субъективных причин потерь времени — неумение (или вовсе нежелание) планировать свои дела. Это, конечно, тоже требует определенного времени, но с лихвой окупается от экономии этого ресурса при применении рациональных методов деятельности по плану. Стоит потратить полчаса-час в неделю, чтобы сберечь себе два-три часа в день, или потратить на работу меньше времени при учете своих психофизиологических особенностей и индивидуального стиля деятельности, подстроенного под эти особенности. В дальнейшем рассмотрим поглотителей времени по порядку: планирование, психологические особенности, приемы, упорядочивающие пространство деятельности.

Любое планирование деятельности начинается с формулировки целей любого уровня. Здесь существует определенная технология и одинаковые правила, главное из которых — декомпозиция целей от стратегических через тактические к оперативным. Правильным является дедуктивный способ — от об-

щего к частному, от абстрактного к конкретному; и никогда наоборот, используя индуктивный тип формулировок и движения.

Достижение стратегической цели возможно только путем разбиения, декомпозиции ее на самые мелкие, простые и понятные ежедневные дела-цели. Это общее правило декомпозиции иерархически организованного сложного объекта. При его нарушении субъект либо никогда не достигнет поставленной цели, либо рискует потратить слишком много ресурсов для ее достижения. Если же цель все-таки будет достигнута, субъект может с разочарованием обнаружить, что счастья это ему не принесло: пока он шел к ней, его приоритеты изменились, он сам изменился, а достигнутая цель его больше не интересует. Индуктивный тип формулировок и движения как раз приводит к такой ситуации: интуитивно двигаясь к отдаленной цели через практику повседневности, можно вообще потерять путь и прийти к совершенно другой цели, которая вовсе не ставилась.

Определив стратегические цели, следует последовательно разбивать их на более мелкие, устанавливая для себя, что необходимо сделать для достижения стратегической цели. Следует некоторое время практиковаться в этом занятии, т. к. это легко только на первый взгляд, а на самом деле требует безупречной логики и точности. Для тренировки этого навыка в тайм-менеджменте применяется тренинг *Золотая рыбка*. Участники формулируют свои желания в виде стратегической цели и озвучивают их, а тренер их исполняет. Этот способ очень быстро и наглядно иллюстрирует ошибки в формулировках цели, т. к. здесь существуют четкие правила. Сама формулировка любой цели того или иного уровня должна отвечать требованиям правила SMART (см. параграф 3.1). Как правило, после первой цели какого-нибудь незадачливого участника тренинга и «исполнения» этого желания тренером наступает полнейшее понимание:

— Хочу работать в лучшей фирме.

— Да! Непременно! Когда вам исполнится 96 лет, вы получите работу в лучшей фирме Нагони!

В практике тренингов по тайм-менеджменту используется еще один — подготовка собственной эпитафии. Звучит, конечно, жестко и пессимистично, зато позволяет определить стратегические жизненные цели, потому что заданием является попытка сформулировать собственную эпитафию как результат достижения глобальной жизненной цели. Можно попробовать самостоятельно проделать все эти тренинги, чтобы овладеть SMART-технологией формулировки целей, но это возможно только при хорошем самоконтроле и высоком уровне рефлексии.

Еще одно правило формулировки целей описывается следующим диалектическим парадоксом: прошлое определяет будущее, но и будущее определяет настоящее. Если первая его половина очевидна, то вторая понятна не сразу, и очень многие вообще о ней не догадываются. Между тем это тоже важнейшее правило, которое необходимо неукоснительно выполнять. Будущее — это цели; если они не осознаны, не сформулированы, не артикулированы и не взяты в качестве запланированных, возможны следующие варианты будущего: 1) цели не будут достигнуты вовсе; 2) цели будут достигнуты, но либо случайно (во что крайне сложно поверить), либо с большим опозданием, когда в них уже никто не нуждается. Однако если цели поняты и разбиты на более мелкие, повседневные, тогда в настоящем будут предприниматься необходимые действия по скорейшей их реализации, следовательно, будущее в каждом шаге определяет настоящее.

При разбиении целей необходимо помнить еще одно правило: цели необходимо разбивать до тех пор, пока не будет достигнут уровень конкретных, понятных, локальных дел. Разбиение целей подчиняется стандартным правилам декомпозиции, широко применяемой в практике проектирования. После про-

веденного разбиения стратегической цели и получения мелкой абсолютно понятной и простой работы-цели дальнейшие действия производятся только с этими работами. На этом основан метод *нарезания слона на бифштексы*. Слон — это большая стратегическая цель, к которой непонятно, как подступиться и как осуществить, например, выучить иностранный язык, защитить диссертацию, написать книгу и т. д. Такого слона сразу не проглотить, но можно очень долго есть его по частям. Есть для этого случая замечательная японская пословица: быстро — это медленно, но постоянно. Алгоритм нарезания слона на бифштексы следующий:

- 1) определить общую трудоемкость слона (лучше всего сделать это в человеко-часах);
- 2) определить количество часов, которое можно отвести для этого каждый день;
- 3) подсчитать, сколько потребуется времени (в днях, неделях, месяцах), чтобы полностью выполнить запланированную работу;
- 4) установить срок, к которому можно выполнить работу и утвердить его в стратегическом плане.

Для выполнения отдельных задач одним из главных способов все успевать является умение определить приоритетность дел. В состоянии постоянного цейтнота и информационного шума, которое преобладает в современной реальности, расставить приоритеты не так просто. Конечно, можно руководствоваться здравым смыслом и знанием конкретной ситуации, но иногда бывает полезно прибегнуть к алгоритмам принятия управленческого решения.

Принятие управленческих решений — это целая наука для руководителя, и хорошо было бы ее изучить, а не действовать, руководствуясь интуицией. Один из простейших математических методов выбора приоритета состоит в следующем. Высчитывается место, ранг задачи в общем списке задач. Для вычисления ранга необходимо совершить несколько действий:

- 1) выделить значимые критерии, по которым все задачи будут оцениваться. Для руководителей это, например, могут быть следующие критерии: источник задачи и его настойчивость; вклад задачи в общий результат; влияние на работу коллег по горизонтали; срочность; собственный интерес к задаче; сложность и времязатратность; наличие в конкретный момент достаточного ресурса;
- 2) каждому критерию присвоить удельный вес таким образом, чтобы в сумме они равнялись единице в зависимости от важности каждого критерия;
- 3) оценить каждую задачу по всем критериям, используя любую цифровую (5-балльную, 3-балльную, 100-балльную и т. д.) шкалу;
- 4) по каждому критерию поставленные баллы умножить на удельный вес критерия, полученные произведения суммировать. Задача, набравшая большую сумму, имеет больший ранг и, соответственно, более высокий приоритет.

Алгоритм определения приоритетности задач представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Алгоритм определения приоритетности задач

<i>Задачи</i>	<i>Удельный вес критерия 1 (значимость для организации)</i>	<i>Удельный вес критерия 2 (срочность выполнения)</i>	<i>Удельный вес критерия N (...)</i>
Задача 1			
Задача 2			
Задача 3			

Таким образом можно выстроить рейтинг приоритетности задач и, соответственно, внести их в план.

Модификацией метода *нарезания слонов на бифштексы* являются два других, очень популярных в тайм-менеджменте: *поедание лягушек* и *швейцарский сыр*. Применение этих мето-

дов связано с преодолением психологического феномена, довольно часто наблюдаемого, известного как прокрастинация.

Прокрастинация (англ. *procrastination* — затягивание, откладывание) — феномен откладывания дел на неопределенное «потом». Это неприятное состояние для человека, которое, тем не менее, отличается от банальной лени. В последней ситуации субъект точно знает, что ему лень, а в первой — нет: «не лень, но... не могу». Чаще всего причина этого состояния коренится в психологическом «ступоре» по разным причинам: боязни не справиться; мучительного переживания комплекса собственного бессилия выполнить работу; страха от того, что все узнают об этой неспособности; боязни стать ненужным после окончания работы и т. д. В любом случае необходимо тщательно разобраться именно с причиной прокрастинации, начав хотя бы с рефлексии ситуации. Чаще всего симптомы прокрастинации и мучительное ее переживание не оставляют сомнений или сложностей для ее идентификации. Человек честно собирается выполнить работу, но в итоге занимается любой другой деятельностью, при этом осознает, что время уходит, работа не делается; человек впадает в самоедство, развивается чувство вины и т. д. Лучший способ не впасть в это состояние — при первых ее симптомах остановиться и думать не о выполнении работы, а о собственном состоянии, определяя, почему нет желания выполнять эту работу. Причина может быть неочевидной, но в любом случае ее надо определить и устранить.

Лежит ли причина в области негативных психологических состояний (например, откладывание необходимого взаимодействия с неприятным партнером, нежелание проходить рутинную бюрократическую процедуру), или в чисто технологическом плане (например, студент не имеет опыта подготовки научной статьи и не представляет, с чего начать), или связана с освоением нового навыка, особенно самостоятельным, — может помочь комбинация приемов, например, описанная декомпозиция работ — от большой и сложной (путем после-

довательного разбиения на более простые) до упомянутых *лягушек* и *сыра*.

Знаменитая фраза, которая приписывается Марку Твену, очень хорошо передает суть метода: «Если с утра съесть лягушку, ничего хуже на протяжении дня уже не произойдет» (*Eat a live frog first thing in the morning and nothing worse will happen to you the rest of the day*). Необходимо только распределить «лягушек», т. е. самую неприятную часть дел (например, позвонить неприятному партнеру и договориться о встрече, записаться на прием и т. д.) сделать с утра и остаток дня переживать удовлетворение от того, что самое неприятное уже позади.

Почти то же самое происходит с *сыром*: если представить какое-то дело, к которому неизвестно как подступиться и как начать, то самое лучшее — прогрызать дырки в самом тонком месте, чтобы постепенно съесть весь кусок. Например, начать подготовку статьи с самого очевидного — создать на рабочем столе папку и файл с названием (это малюсенькая дырочка); начать искать источники на схожую тему (еще несколько маленьких дырок); проконсультироваться с преподавателем (еще одна дырка); одновременно размышлять о каком-либо аспекте статьи (это уже не дыра, это просто прореха). Работа перестанет быть устрашающей, процесс начнет развиваться все быстрее и быстрее.

Методы многократно опробованные, поэтому можно с уверенностью назвать их работоспособными, но только при единственном условии — наличии мотивации к выполнению и постоянной рефлексии. Это является необходимым условием, а сами методы — достаточным.

После того как (посредством разбиения стратегических целей на тактические, а тактических на оперативные) определены дела, которые необходимо делать каждую неделю, день, месяц, пора переходить к процедуре планирования. У каждого субъекта своя манера планирования: кто-то занимается этим утром, кто-то вечером, в выходные или на протяжении всей недели, — это не так важно. Главное здесь — следовать некоторым общим

правилам и применять методы оптимизации планов. Начинается процедура планирования с усвоения принципа Парето: 20 % задач обеспечивают выполнение 80 % дел. Значит, в первую очередь необходимо выявить эти 20 % дел и обязательно их выполнить, дополнив задачами, которые позволят закрыть гештальт. В этом случае пригодится матрица Эйзенхауэра, позволяющая сепарировать все дела, в т. ч. проранжированные по приоритетам, на четыре группы. Основанием для выделения этих групп являются два параметра: важность и срочность. Группы дел представлены на рис. 3.3.

Важность	1. Важные и несрочные	2. Важные и срочные
	3. Неважные и несрочные	4. Неважные и срочные

Рис. 3.3. Матрица Эйзенхауэра

После получения этих четырех групп необходимо совершить несколько несложных операций: 1) навсегда забыть о группе 3; 2) группу 4 посещать иногда, когда останется время (хотя забега вперёд, скажем, что времени не остается никогда); 3) с группами 1 и 2 работать одновременно, потому что группа 2 требует внимания здесь и сейчас, иначе есть опасность пропустить и не выполнить жизненно необходимое, а дела из группы 1, будучи пропущенными, либо будут все время становиться делами из группы 2 (причем всегда неожиданно), либо не будут выполнены никогда. Например, изучение иностранного языка — важное, но совсем несрочное дело; его-то все и оставляют «на потом», учат десятилетиями, а в результате изъясняются на английском жестами.

Все задачи можно разделить на три вида: жесткие, гибкие и бюджетлируемые. В каждой группе в определенном (неравном)

количестве находятся жесткие и гибкие задачи. Жесткие задачи имеют длительность и четко локализованы во времени. Например, доклад студента на семинаре — жесткая задача, поскольку у нее есть срок (время семинара) и длительность (необходимое для выступления время). Однако сама подготовка доклада является гибкой задачей, т. к. ее можно выполнить в удобное для субъекта время. Бюджетлируемые задачи отличаются большой длительностью и отсутствием срока и конкретного времени исполнения. Это как раз есть разнообразные «слоны» и «слоники», которыми чрезвычайно богата жизнь творческой и честолюбивой личности: «Было бы весьма желательно изучить три иностранных языка... Ладно, два... Ладно, английский. Хорошо бы еще защитить диссертацию; совсем хорошо закончить *Master of Business Administration*, а еще...» — это типичные задачи, входящие в группу 1.

При составлении плана на неделю, день лучше всего действовать следующим образом: расставить жесткие, бюджетлируемые и гибкие задачи. При этом в течение дня оставлять 40 % времени свободным от всяких дел для включения неожиданно появившихся задач («То тюлень позвонит, то олень»); если таковые не появляются, то можно обратиться, например, к задачам из группы 4 или увеличить продолжительность бюджетлируемых задач (что, конечно, предпочтительней).

Также очень хороший эффект дает применение метода группировки однотипных дел. Для этого в ежедневном плане желательно ставить однотипные дела вместе, например, просматривать почту не все время, беспрестанно отвлекаясь, а три раза в день, целенаправленно отвечая на письма; или совершать все запланированные звонки, сразу обзванивая всех абонентов. Эта рекомендация дается с учетом психологических особенностей деятельности: при каждом отвлечении от дела и необходимости после паузы его продолжить человеку всегда требуется время на адаптацию, вхождение в ситуацию. Если отвлечение частое, а дело длительное, то и выполнение его заметно удли-

няется. Иногда для лучшей визуализации рекомендуется закрашивать в плане однотипные дела одинаковым цветом и перегруппировывать их, добиваясь максимально широких цветовых полос. Разумеется, метод имеет ограничения, хотя такой опыт планирования может быть интересным для каждого, склонного к экспериментам и новациям человека.

Для рационального использования времени помимо объективных методов тайм-менеджмента, применяемых в повседневной практике профессиональной и управленческой деятельности, необходимо обязательно учитывать и субъективную сторону деятельности — психофизиологическое состояние человека. Человек в своей деятельности ограничен своей телесностью. Поскольку возможности нашей телесности крайне малы (например, мы нуждаемся во сне, а на это уходит треть всей жизни человека), мы подвержены болезням, приковывающим нас к постели и лишаящим нас возможности продолжать активный образ жизни. Вместе с телесностью мы получаем тип нервной системы, а с ней — темперамент, хронотип, подверженность суточным колебаниям продуктивности труда, эмоциональные состояния, уровень которых определяет нашу способность к деятельности. Вместе с тем только через телесность мы получаем возможность познавать мир и приспосабливаться к существованию в нем.

Один из лучших способов приспособиться к ограничениям своей телесности и добиться максимальной продуктивности в своей деятельности — сформировать индивидуальный стиль деятельности, учитывающий все упомянутые особенности, а в случае руководства людьми — стараться учитывать эти факторы в организации их совместной деятельности.

Люди тотально подвержены цикличным ритмам организации жизни. Биологические ритмы — это периодически повторяющиеся изменения характера и интенсивности биологических процессов и явлений в организме человека.

На подъемы и провалы в состоянии здоровья и продуктивности деятельности влияют различные природные факторы; од-

ним из значительных является время суток. В последнее время появилось много исследований влияния времени суток на продуктивность умственного труда и нет какой-либо однозначной рекомендации в этой области, кроме одной: необходимо выработать индивидуальный стиль деятельности. Тезис абсолютно бесспорный, тем не менее кое-какие исследования в этой области стоит принять во внимание, прежде чем проводить эксперименты с собственным самочувствием.

Согласно исследованиям на протяжении дня интенсивность функций и уровень работоспособности не остаются неизменными. В течение дня периоды оживленной двигательной активности чередуются с периодами относительного ее снижения. Периоды наиболее оживленной двигательной активности наступают дважды: в 11:00–12:00 и 17:00–19:00; а период пониженной двигательной активности — 13:00–15:00. Колебания работоспособности в течение дня обусловлены двумя факторами: колебанием суточных биоритмов физиологических функций и развитием утомления. Примерный график изменения работоспособности приведен на рисунке 3.4.

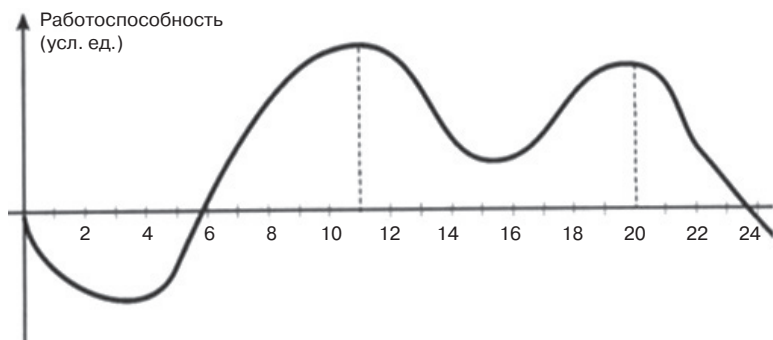


Рис. 3.4. Изменение работоспособности в зависимости от времени суток

С 03:00 до 06:00 деятельность мозга минимальна и только начинает активизироваться. С 04:00 можно начинать работать —

это общая рекомендация в тайм-менеджменте, и есть очень много примеров управленцев, которые именно так и поступают, руководствуясь известной мудростью: кто встает рано утром — продлевает день, а кто ложится спать поздно вечером — продлевает ночь. С 06:00 до 09:00 — время для приема и анализа информации. В этот период лучше всего работает долговременная память и логическое мышление. Его можно назвать самым продуктивным для умственного труда. Некоторые исследователи считают, что продуктивность умственного труда в этот период времени в полтора раза выше, чем в любое другое время суток.

С 09:00 до 12:00 — пик активности мозга, особенно для работы памяти и внимания. Это самое продуктивное время для любого вида деятельности. В период 12:00—15:00 мозговая активность падает и достигает отрицательного суточного экстремума. С 15:00 до 18:00 — благоприятный период для несложной работы и физических нагрузок. С 18:00 до 21:00 наступает пик творческих возможностей. Мозговая активность постепенно снижается. В период 21:00—23:00 продуктивность умственного труда очень низкая. Любая интенсивная умственная работа в это время, попытки заставить себя, преодолеть усталость и утомление, могут привести к переутомлению, плохому сну и в любом случае снижению продуктивности. Кроме того, имеются индивидуальные особенности работоспособности. Например, широко известна зависимость продуктивности умственного труда от хронотипа человека. Сам термин *хронотип* был введен в оборот А. А. Ухтомским в своих работах по физиологии.

Хронотип (от др.-греч. χρόνος — время) — характер суточной активности человека, его индивидуальные особенности суточных ритмов. Хронотип определен генетически и социально. Сейчас общепринятым считается наличие вечернего («совы»), утреннего («жаворонки») и амбивалентного («голуби») типов. Впоследствии было экспериментально подтверждено, что хронотипы в действительности существуют объективно. Настоящих, чистых, генетически обусловленных типов доста-

точно немного. По данным специальных исследований, к категории «сов» относятся только 30 % людей, к категории «жаворонков» — 16 %. Остальные сформированы образом жизни в современных городах.

«Жаворонки» легко встают по утрам, активны в первой половине дня, после полудня наступает постепенный спад. Испытывают потребность заснуть ранним вечером. «Совы» самостоятельно пробуждаются поздним утром, пики активности приходятся на вечернее и ночное время, засыпают глубоко за полночь. «Голуби» представляют собой промежуточный тип, самостоятельное пробуждение утром, несколько позже «жаворонков», активность в течение дня постоянная, без заметных пиков и спадов, ложатся спать за час-полтора до полуночи.

Современный ритм жизни дискриминационен к «совам» и заставляет их подстраиваться под общий «устав» даже вопреки своей природе, наносят ущерб их здоровью. Хотя у «сов» есть некоторые преимущества перед «жаворонками», в частности они легче переносят кратковременные изменения в ритме жизни и лучше приспосабливаются к работе по сменам. У них, как правило, лучше развито правое полушарие головного мозга, и они крайне склонны к творчеству. «Жаворонки», напротив, плохо переносят любые изменения в ритме, например, смены часовых поясов переносятся ими болезненно, а одна бессонная ночь может потребовать восстановления в течение длительного времени. «Голуби» хорошо приспособлены для жизни и работы в современном дневном способе организации жизни и достаточно легко переносят смещение дневного ритма на два-три часа. Тем не менее они более других хронотипов склонны к психологическим проблемам и депрессивным состояниям. У «голубей» самая высокая смертность.

Хронотипы, являясь устойчивым образованием, тем не менее не представляют собой жестко фиксированную систему и могут отчасти изменяться в зависимости от времени года вместе с изменением общей освещенности и солнечной активно-

сти (зимний мрак не располагает к раннему пробуждению) или в зависимости от возраста — молодежь в возрасте около двадцати лет более склонна демонстрировать «совиные» привычки. Очевидно, что упомянутые ранее экстремумы производительности умственного труда должны быть подкорректированы с учетом хронотипа, т. к. описывают достаточно усредненный тип — «голубей»; для «жаворонков» суточный экстремум начинается примерно с пяти-шести утра, для «сов» — с полночи до двух часов. Современный образ жизни крайне редко учитывает эти индивидуальные особенности людей в общественном производстве. Массовизация труда приводит к необходимой унификации. Тем не менее вдумчивый руководитель способен учесть эти тонкости в организации деятельности; как в собственном труде, так и в работе всего коллектива, которым он руководит (хотя бы в той степени, которая ему доступна).

В жизни каждого человека случаются периоды чрезвычайно интенсивной умственной работы, жесткие цейтноты, когда человек вынужден работать в ситуации перенапряжения. Призывать, не делать этого, — абсолютно бесполезно: это общеизвестно, но трудновыполнимо. Здесь, конечно, нет ничего позитивного, но все это поддается коррекции, если имеет спорадический характер. Гораздо опаснее переутомление на постоянной основе. Современный человек склонен перенапрягаться. В последнее время даже появился термин *трудоголизм*, а это явление уже никого не удивляет. Начало этому было положено в Японии, там даже появился специальный термин — *кароси*, что значит внезапная смерть от инфаркта или инсульта на фоне огромного утомления на работе. Долгое время это явление приписывалось особенностям национального менталитета и трудовых традиций Японии. Однако с недавнего времени в практику западных стран и России прочно вошло понятие *трудоголизм*.

Трудоголизм — форма аддикции, выраженная в деструктивной зависимости от работы, не связанной с обычным трудолю-

бием. Такая зависимость является нерациональной, неконтролируемой и характеризуется навязчивостью. Может приводить к ужасающим последствиям в виде эмоционального выгорания. Трудоголики демонстрируют поведение, весьма схожее с поведением зависящих от алкоголя, у них так же может быть выражен абстинентный синдром, они так же не признают свою зависимость и т. п. Признаки трудоголизма очень узнаваемы:

- 1) уклонение от отдыха, раздражительность, неудовлетворенность вне рабочей деятельности;
- 2) перфекционизм по отношению к себе и всем окружающим, в особенности к подчиненным;
- 3) получение удовлетворения только от профессиональной деятельности;
- 4) работа в любое время суток, выполнение служебных заданий дома, в выходные дни, праздники и отпуск;
- 5) эмоциональная сухость, отстраненность.

Трудоголизм затягивает: в худшем случае — убивает; в лучшем — приводит к огромным потерям времени из-за снижения продуктивности умственного труда. По этой причине необходим постоянный контроль за процессом формирования зависимости от работы. Процесс рационального планирования отчасти помогает преодолеть формирующуюся зависимость. При первых симптомах трудоголизма необходимо предпринимать решительные действия вплоть до психологической помощи.

Чтобы избежать утомления и перенапряжения при умственном труде необходимо соблюдать определенную гигиену. Основные ее принципы были сформулированы в 1911 г. русским физиологом Н. Е. Введенским:

- 1) в работу нужно входить постепенно;
- 2) работа должна вестись ритмично;
- 3) необходимо придерживаться плана;
- 4) необходимо установить правильное чередование труда и отдыха; после 1—1,5 часов занятий должен следовать перерыв не менее 15 минут;

- 5) перерывы на отдых должны быть заполнены физической активностью и психологической разгрузкой.

Для создания индивидуального стиля деятельности и максимизации результатов умственного труда важно учитывать также собственный темперамент.

Темперамент (лат. *temperamentum* — надлежащее соотношение частей) — совокупность врожденных свойств психики; динамическая характеристика деятельности. Темперамент является врожденным и не меняется в течение жизни, но может сглаживаться в своих проявлениях под влиянием требований общества. От темперамента зависит, в частности, скорость возникновения психической деятельности; устойчивость и интенсивность психических процессов; направленность психической деятельности, а также тревожность, импульсивность, эмоциональность, впечатлительность и другие свойства личности. Учение о темпераменте разработали античные врачи Гиппократ и Гален, ставившие тип характера человека в зависимость от преобладающей в организме жидкости: *sanguis* (кровь), *phlegma* (слизь), *chole* (желчь) и *melaina chole* (черная желчь). Итак, согласно Гиппократу:

- 1) сангвиник — энергичный, веселый, общительный, уравновешенный;
- 2) флегматик — уравновешенный, спокойный и медлительный;
- 3) холерик — энергичный, но неуравновешенный человек, подверженный приступам ярости и гнева;
- 4) меланхолик — неуравновешенный и слабый человек, подверженный чувствам страха и грусти.

Русский физиолог И. П. Павлов (1849–1936 гг.), попытался переопределить темпераменты, связав их силой или слабостью типа нервной системы:

- 1) сангвиник — сильный, уравновешенный, подвижный темперамент;
- 2) флегматик — сильный, уравновешенный, инертный темперамент;

- 3) холерик — сильный, неуравновешенный темперамент;
- 4) меланхолик — слабый темперамент.

Разумеется, в чистом виде этих типов не существует, есть только преобладающие черты и склонности. Тем не менее каждый из них по-своему ограничен в возможностях умственного труда. Сангвиник начинает работать сразу без длительного начального периода вработываемости, но слишком долго работать не может. Флегматик, напротив, нуждается в длительном (иногда до 1,5 часов) периоде «вхождения» в работу, зато работать может очень долго. Холерик не нуждается вообще ни в какой подготовке, но и период работоспособности у него крайне короткий. Меланхолик очень зависим от эмоций, пребывая часто в депрессивном, подавленном состоянии, обладает ограниченными трудовыми возможностями. Темперамент какого-либо вида не является недостатком или достоинством, но природной данностью, поэтому требует приспособления, учета возможностей и ограничений со стороны его обладателя, чтобы максимально использовать время продуктивности.

Последним поглотителем времени является плохая организация пространства рабочего места. Разброс типов работников тут чрезвычайно велик: от педантов, у которых упорядоченность доведена до эстетского культа, до «повелителей хаоса» с их творческим беспорядком, вызывающим онемение и ужас у коллег-педантов. Необходимо заметить, что с точки зрения потерь времени первый тип работников вчистую выигрывает у всех остальных, потому что не затрачивает ежедневно драгоценное время на поиски нужных бумаг или электронных файлов по многочисленным неупорядоченным папкам. В среднем (в зависимости от типа работника) на эти поиски затрачивается 90 минут в неделю. Эта цифра сподвигла специалистов по тайм-менеджменту выработать полезные рекомендации для упорядочивания рабочего пространства. Это прежде всего касается зонирования пространства на центр (где располагаются актуальные в определенный момент бумаги) и периферию (куда от-

кладываются все остальные документы, стратегические картонки, планинги, которые относятся к организационным средствам и очень облегчают планирование и контроль выполнения работ); сортировки бумаг (например, по папкам); выбрасывания бумаг и общей организации делопроизводства.

Отдельного разговора заслуживают сортировка, хранение, выбрасывание деловых бумаг. Главное правило сортировки — бумага должна быть взята в руки один раз: либо для выполнения сразу или в течение нескольких ближайших минут (тогда она лежит на столе в течение этого времени); либо для помещения в папку на актуальное близкое хранение; либо в папку для делегирования работы по ней кому-то из сотрудников; либо в соответствующую папку на длительное хранение; либо в корзину для мусора. На рабочем столе никогда не должно быть завалов из бумаг: как ни странно, это крадет время. Опыт показывает, что часто бывает психологически очень трудно выбросить какой-либо документ в корзину для мусора. Для облегчения этого процесса рекомендуется задать себе следующие вопросы:

- 1) действительно ли нужен документ;
- 2) поможет ли документ заработать;
- 3) будет ли какой-нибудь толк от документа, если к нему вернуться;
- 4) содержит ли документ новую информацию;
- 5) составляет ли документ важную часть проекта или досье на клиента;
- 6) будет ли трудно восстановить документ;
- 7) имеет ли документ какое-то финансовое или юридическое значение;
- 8) случится ли что-нибудь, если выбросить документ.

Если на все вопросы дан отрицательный ответ, то этот документ можно отправить в корзину. Если и после этого остаются колебания, в этом случае предлагается паллиативный вариант — поставить в укромное место коробку для бумаг и некоторое время хранить там те бумаги, которые трудно выбросить. Рано

или поздно придется их выбросить, но это будет намного легче.

Для организации электронных файлов также существует определенная система. Например, сортировка файлов по типам и определение их в соответствующие папки:

- 1) активные файлы — это проекты, над которыми ведется работа в настоящее время;
- 2) справочные файлы — это информация, которая необходима в момент работы или которая понадобится для использования в будущем;
- 3) файлы для чтения — это статьи и прочее из того, что надо прочесть.

Тайм-менеджмент является увлекательным занятием и способен существенно повысить эффективность деятельности и освободить часть времени для творчества, развлечений и отдыха. Однако желательно постоянно находится в рефлексивной парадигме деятельности и отслеживать свои успехи в применении его методов. В этом может помочь пятипальцевый метод Зайверта, суть которого заключается в следующем: каждому пальцу присваивается какой-то аспект в контроле своей деятельности по оптимизации использования времени. Очень удобно в конце рабочего дня, подводя его итоги, предаваться рефлексии, загибая пальцы. Рассмотрим метод подробнее:

- 1) *М* (мизинец) — мысли, знания, информация: что новое сегодня я узнал; какие важные знания приобрел; в чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм; какие новые и важные идеи сегодня меня озарили; узнал ли я что-то новое о своем времени; придумал ли новые хитрости, чтобы лучше управлять им;
- 2) *Б* (безымянный) — близость к цели: какие оперативные задачи, приближающие меня к достижению важных целей (долгосрочных стратегических), я сегодня решил; достижение каких целей было недостаточным, неуспешным;

- 3) *С* (средний) — состояние: какие дела были особенно интересными; что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией; какие дела были скучными, субъективно тяжелыми, делались «через силу»;
- 4) *У* (указательный) — услуга, помощь, сотрудничество: какие достижения в сфере общения и человеческих отношений были сегодня; кому я помог, кому оказал цепную услугу, с кем нашел общий язык, с кем вместе хорошо работал; познакомился ли я с новыми людьми; улучшились ли мои отношения со старыми знакомыми; с кем возник конфликт; с кем опыт сотрудничества был неудачным и в силу каких причин;
- 5) *Б* (большой) — бодрость: на какие задачи я затратил больше всего энергии, физических сил; что позволило отдохнуть, восстановить силы; оптимально ли я распоряжался своими индивидуальными энергетическими ресурсами в течение дня; что сделано мною сегодня для поддержания здоровья и физической формы.

Вопросы к § 3.4

1. Назовите модели деятельности личности и необходимость использования тайм-менеджмента.
2. Перечислите основные поглотители времени и причины их возникновения.
3. Перечислите правила формулировки целей в соответствии с технологией SMART.
4. Сформулируйте правила составления планов в соответствии с принципами тайм-менеджмента.
5. Прокомментируйте методы работы с тремя группами задач в ежедневном планировании (жесткие, гибкие, бюджетные).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность руководителя в пособии рассматривается как способность достигать нужных результатов с наименьшими затратами. Вопрос о сути результатов рассматривается в управлении по-разному. Так, при формально-технологическом подходе акцент делается на производственных результатах и оптимизации расходов (временных, организационных, финансовых, человеческих). В настоящем пособии представлен иной ракурс рассмотрения эффективности руководителя — проактивный, при котором эффективность руководителя и результаты его труда представлены *сверху*, через метавзгляд, позволяющий видеть всю рабочую систему целиком, совершенствовать эту систему, опираясь на научный подход. Такое видение позволяет рассматривать всю систему деятельности руководителя не в плоскости — как серию компетенций или последовательность действий, — а объемно — как систему, в которой каждое звено взаимосвязано и взаимообусловлено с другим: действия и мотивация, общественная регуляция и самоменеджмент, время как ресурс и профессиональное развитие как процесс и результат.

Многие руководители совершают ошибку, считая, что, чем больше они работают, тем эффективнее их труд. В пособии последовательно проводится идея о том, что результат труда руководителя скажется на эффективности организации только в том случае, когда «прокачана» личная эффективность. В этом слу-

чае стоит вначале навести фокус внимания на собственную эффективность и далее уже учиться эффективному ведению дел, организационной компетентности. Практически каждому человеку, так или иначе вовлеченному в управление, приходится решать вопрос о повышении эффективности своей работы.

Около ста лет исследователи изучали эффективность руководителя. И. Адизес сегодня декларирует, что идеальным руководителем стать невозможно, поскольку функции менеджмента столь разнообразны, что один человек не может владеть всеми ими в совершенстве. Однако если знать собственные склонности, сильные стороны и ограничения, учиться на собственном и чужом опыте, «прокачивать» собственную эффективность, можно многого добиться. Мы уверены, что реальные успешные руководители — живые люди со своими достоинствами и недостатками, которые для достижения успеха много учились, «пахали и вкладывались» в личную эффективность.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

Андреев, В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. — Москва : Народное образование, 1995. — 158 с. — ISBN 5-87953-011-6.

Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник / Г. М. Андреева. — 5-е изд. — Москва : Аспект Пресс, 2014. — 363 с. — ISBN 978-5-7567-0274-3.

Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. — Москва : Дело, 1991. — 320 с. — ISBN 5-85900-001-4.

Друкер, П. Ф. Менеджмент в некоммерческой организации. Принципы и практика / П. Ф. Друкер ; пер с англ. В. В. Кулебы. — Вильямс, 2007. — 304 с. — ISBN 978-5-8459-1233-6.

Друкер, П. Ф. Эффективный управляющий / П. Ф. Друкер. — Москва : Вильямс, 2007. — 224 с. — ISBN 978-5-8459-1265-7.

Зайверт, Л. Ваше время — в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт ; предисл. В. М. Шепеля. — Москва : Экономика, 1990. — 232 с. — ISBN 5-282-00625-1.

Карпов, А. В. Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. — Москва : Гардарики, 2005. — 584 с. : ил. — ISBN 5-8297-0018-2 (в пер.).

Кинан, К. Самоменеджмент / К. Кинан ; [пер. с англ. Л. В. Квасницкой]. — Москва : Эксмо-Пресс, 2007. — 80 с. — ISBN 5-699-17550-4.

Крикун, О. А. Самоменеджмент : учебное пособие / О. А. Крикун. — Харьков : ХНУ им. В. Н. Каразина, 2014. — 344 с. — ISBN 978-966-285-056-7.

Крутько, И. С. Психотехнологии в работе с молодежью : учебное пособие / И. С. Крутько ; науч. ред. А. В. Пономарев ; М-во образования и науки РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 188 с. — ISBN 978-5-7996-2188-9.

Ладанов, И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки / И. Д. Ладанов. — Москва : Корпоративные стратегии, 2004. — 496 с. — ISBN 5-98578-001-5.

Льюис, Д. Управление стрессом. Как найти дополнительные 10 часов в неделю / Д. Льюис ; пер. с англ. А. П. Хомика. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 238 с. — ISBN 978-5-907394-12-4.

Менеджмент персонала: функции и методы: учебное пособие / Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе ; [Э. С. Минаев и др.]. — Москва : Изд-во МАИ, 1993. — 25, [3] с. : ил. — ISBN 5-7035-0765-0.

Мэскон, М. Основы менеджмента / М. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — Москва : Вильямс, 2017. — 672 с. — ISBN 978-5-8459-1931-1.

Селье, Г. Стресс без дистресса / Г. Селье ; пер. А. Н. Лука, И. С. Хорола. — Рига : Виеда, 1992. — 112 с. — ISBN 5-85745-033-0.

Сидоренков, А. В. Малые группы в организации : учебно-методическое пособие / А. В. Сидоренков. — Ростов-на-Дону : Изд-во ЮФУ, 2010. — 60 с.

Уитмор, Дж. Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом : практическое пособие / Дж. Уитмор ; пер. А. П. Колесника. — Москва : Финансы и статистика, 2001. — 160 с. — ISBN 5-279-02225-X.

Успешные лидеры некоммерческого сектора / [Центр развития филантропии. Благотворительный фонд Владимира Потанина]. — [Washington] : [The Chronicle of Philanthropy], 2019. — URL: <https://clck.ru/YLS3F> (дата обращения: 20.05.2021).

Хроленко, А. Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20 / А. Т. Хроленко. — Москва : Экономика, 1996. — 139 с. — ISBN 5-282-01729-6.

Швальбе, Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе ; пер. с нем. В. Кузавлева, В. Старикова. — Москва : Прогресс, 1993. — 240 с. — ISBN 5-01-004054-9.

Щербатых, Ю. В. Психология стресса и методы коррекции / Ю. В. Щербатых. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2012. — 256 с. : ил. — ISBN 978-5-459-01160-9.

Дополнительная

Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 520 с. — ISBN 5-282-00652-9.

Вершигора, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие / Е. Е. Вершигора. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Инфра-М, 2008. — 283 с. — ISBN 978-5-16-000528-7.

Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — 283 с. — ISBN 978-5-534-06475-9.

Кабаченко, Т. С. Психология управления : учебное пособие / Т. С. Кабаченко. — Москва : Педагогическое общество России, 2005. — 384 с. — ISBN 5-93134-066-1.

Козлянинова, И. П. Тайны нашего голоса / И. П. Козлянинова, Э. М. Чарели. — Екатеринбург : Диамант, 1992. — 320 с. — ISBN 5-8490-0001-1.

Мокшанцев, Р. И. Социальная психология / Р. И. Мокшанцев, А. В. Мокшанцева. — Москва : Инфра-М, 2001. — 408 с. — ISBN 5-16-000817-9.

О молодежи в Свердловской области : закон Свердл. обл. от 29 окт. 2013 г. № 113-ОЗ : принят Законодат. Собр. Свердл. обл. 29 окт. 2013 г. // Российская газета. — 2013. — 31 окт. — URL: <https://clck.ru/YLSN4> (дата обращения: 20.05.2021).

Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по работе с молодежью» : приказ М-ва труда и соц. защиты РФ от 12 февр. 2020 г. № 59 н // Гарант : справоч.-правовая система. — URL: <https://clck.ru/YLSWE> (дата обращения: 20.05.2021).

Пиз, А. Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам / А. Пиз, Б. Пиз ; [пер. с англ. Т. Новиковой]. — Москва : Эксмо, 2017. — 448 с. : ил. — ISBN 978-5-699-97608-9.

Розенталь, Д. Э. Практическая стилистика русского языка / Д. Э. Розенталь. — Москва : АСТ, 1998. — 380 с. — ISBN 5-15-001015-4.

Freeman, R. E. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility / R. E. Freeman, S. R. Velamuri // Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application / ed. by A. Kakabadse, M. Morsing. — London : Palgrave Macmillan, 2006. — P. 9–23. — ISBN 978-1-349-52066-4.

Hofstede, G. Cultures and organizations: software of the mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. — 3rd ed. — McGraw-Hill, 2010. — 576 p. — ISBN 978-0-07-177015-6. — URL: <https://clck.ru/F3YFP> (date of access: 19.10.2021).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Марина Александровна Бедулева — кандидат философских наук, доцент кафедры организации работы с молодежью УрФУ.
E-mail: mar-beduleva@yandex.ru.

Научные интересы: социальные технологии; государственное и муниципальное управление в сфере работы с молодежью.

Инна Сергеевна Крутько — доктор психологических наук, доцент, профессор кафедры организации работы с молодежью УрФУ. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6464-7493>.

E-mail: i.s.krutko@urfu.ru.

Научные интересы: управление персоналом; управление молодежными коллективами; психология управления и личностного роста; исследования безопасного поведения молодежи, навыков саморегуляции, самоменеджмента; основы превентологии социальных отклонений молодежи.

Артём Олегович Ланцев — кандидат философских наук, доцент кафедры организации работы с молодежью УрФУ. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5823-6150>.

E-mail: a.o.lantsev@urfu.ru.

Научные интересы: современные технологии управления; устойчивое развитие местных сообществ; социальная и политическая активность молодежи.

Александр Владимирович Пономарёв — доктор педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой организации работы с молодежью УрФУ, заместитель первого проректора УрФУ. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8643-4111>.

E-mail: a.v.ponomarev@urfu.ru.

Научные интересы: социолого-педагогические исследования социальных, ценностно-смысловых и образовательных ориентаций; педагогическое проектирование инновационных воспитательных систем; прогностическое моделирование реализации социально-педагогической функции вуза; стратегическое управление воспитательной деятельности; воспитательный потенциал студенческого самоуправления

Наталья Викторовна Попова — кандидат философских наук, доцент и ведущий специалист кафедры организации работы с молодежью УрФУ.

E-mail: n.v.porova@urfu.ru.

Научные интересы: молодежная политика в реальном секторе экономики; социальная политика промышленных предприятий; социология труда и психология управления; социальное партнерство бизнеса, власти и образования.

Зинаида Викторовна Сенук — кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры организации работы с молодежью УрФУ, доцент кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления УрФУ.

E-mail: z.v.senuk@urfu.ru.

Научные интересы: социальное проектирование; социология и психология гендера.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Индивидуальные задания

Тема «Организационное обеспечение деятельности руководителя организации в сфере молодежной политики»

Кейс № 1

Директор организации — яркая харизматическая личность; он любит браться за «громкие» проекты с хорошим финансовым обеспечением. В организации есть структурные подразделения (отделы) со своими руководителями, однако руководители структурных подразделений не имеют авторитета, т. к. все ключевые и даже незначительные решения принимает только директор. Директор не проявляет интерес к повседневному контролю за работой специалистов, создавая для них возможности для использования рабочего времени в личных целях. В то же время директор не проявляет интерес к повышению заработной платы специалистов, ссылаясь на установленные нормы по оплате труда. В организации высока текучесть кадров.

Объясните причины текучести кадров, предложите способы оптимизации управления.

Кейс № 2

Руководитель организации имеет плотный график работы, связанный с необходимостью бывать на совещаниях, заседаниях, выступать в качестве оратора на открытии мероприятий, участвовать в различных представительских встречах. Он известный человек, его презентационные способности хорошо оценены. При этом он испытывает трудности в общении с собственными подчиненными, т. к. не всегда способен погружаться в детали производственных вопросов, а иногда не представляет, как это сделать.

Проанализируйте основные последствия обозначенного способа управления и предложите варианты оптимизации менеджмента.

Кейс № 3

В организации по истечении квартала наблюдается серьезное невыполнение плановых мероприятий. Руководитель громко выражает недовольство работой специалистов на еженедельных оперативных совещаниях, проводимых с участием всего коллектива. В организации не сложилась практика формирования рабочих групп. Руководитель практически не встречается с работником по вопросам реализации проекта, не считая это своей зоной ответственности. В результате специалист остается один на один с собственными ресурсами и не справляется с решением задачи по реализации проекта.

Предложите способ оптимизации взаимодействия в коллективе.

Кейс № 4

На итоговом совещании руководитель выступил с докладом, посвященным решению острой социальной проблемы в молодежной среде. Доклад не содержал конкретных шагов,

успешных результатов разработанных и реализованных проектов. Выступление показало, что в организации нет понимания механизмов решения проблемы. Вопросы и мнения участников совещания свидетельствовали о низкой результативности деятельности организации и ее руководителя.

Предложите программу оптимизации менеджмента в организации по разработке и реализации актуальных социальных программ.

Кейс № 5

В организации имеются сложности с разработкой новых технологий работы с молодежью. Руководитель понимает эти сложности. Им поставлена задача сформировать рабочие группы по разработке новых предложений и идей. При работе в группе руководитель взял на себя роль ведущего и координатора работы. При этом руководитель занял административную позицию в работе группы, не позволяя критически анализировать ситуацию и раздражаясь. В итоге разговора не получилось.

Проанализируйте ситуацию, предложите оптимальную модель развития и поддержки креативных идей в коллективе.

Тема «Профессиональное развитие руководителя»

Кейс № 1

Представьте, что вы новый руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение сотрудников к себе. При этом вы попали в коллектив, в котором нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. Кроме того, на вас давит груз нерешенных предшественником вопросов, оставшихся после предшественника. Таким образом,

необходимо повысить уровень производительности труда и организовать слаженную и успешную работу этого подразделения.

Какие действия лучше предпринять в этот период?

Кейс № 2

Недавно вы стали руководителем, поэтому хотите наладить взаимоотношения с каждым подчиненным. Однако в результате вы стали объектом прессинга. «Бывалые» сотрудники регулярно стараются выставить вас в невыгодном свете, напирая на свою грамотность и компетентность.

Каковы ваши действия? Как быть руководителю, у которого работники имеют больший профессиональный опыт?

Тема «Управление стрессами в деятельности руководителя»

Задание

Встаньте перед зеркалом. Прodelайте по порядку описанные выше лицевые движения масок: 1) удивление, 2) страх, 3) злость, 4) отвращение, 5) печаль, 6) радость. Потренируйтесь принимать маску печали и радости по желанию.

С помощью движения лба, бровей, глаз и губ сформируйте на своем лице маски удивления, страха, злости, отвращения. Как вы относитесь к этим маскам? Подумайте, как другие воспринимают вас, глядя на ваше лицо.

Попробуйте сформировать на своем лице комбинацию из указанных выше шести основных экспрессий. Запомните лицевые движения. Используйте эти движения в общении с другими. В формировании на лице эмоциональной экспрессии участвуют прежде всего лоб, брови, глаза и рот (вернее — губы).

Распрямите плечи, слегка откиньте голову назад и поднимите подбородок. Как вы будете воспринимать человека с такой позой? Если человек сутулится, опускает голову и плечи, он переживает неуверенность, депрессию и тревогу. Чтобы сформировать хорошее настроение, надо выпрямиться, расправить плечи, принять прямой и открытый вид. В дополнение ко всему сделайте так, чтобы ваши движения были уверенными.

Тест

1. Стресс начинается со стадии:
 - а) адаптации;
 - б) тревоги;
 - в) резистентности;
 - г) истощения.
2. Выберите, от каких факторов зависит характер его влияния на человека:
 - а) интенсивность стресса;
 - б) его продолжительность;
 - в) восприимчивость конкретного человека к конкретному стрессору;
 - г) все верно.
3. Укажите, какими качествами обладают люди типа А (обладающие повышенной уязвимостью к стрессу):
 - а) вспыльчивость, энергичность и честолюбие;
 - б) аккуратность и добродушие;
 - в) спокойность и рассудительность;
 - г) умение быстро принимать решения и отсутствие стремления к карьерному росту.
4. Выберите, какой фактор стресса относится к форс-мажорным обстоятельствам:
 - а) срыв поставок продукции;
 - б) длительная работа;

- в) высокий темп деятельности;
 - г) повышенная ответственность;
 - д) значительные физические нагрузки.
5. Укажите, какой из перечисленных ниже антистрессорных методов основан на совершенствовании поведенческих навыков:
- а) аутогенная тренировка;
 - б) медитация;
 - в) визуализация;
 - г) активное слушание.

Тема «Взаимодействие с подчиненными: инструменты и навыки»

Кейс

Администратор кафе «Воды Логидзе» Матильда внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам.

- 1) она работает 60 часов в неделю вместо 40;
- 2) из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными;
- 3) она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости;
- 4) она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным — развитием и управлением кафе.

Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать своим подчиненным.

Еженедельный отчет, подготовка которого занимает пятьдесят минут. Этот отчет можно было бы легко поручить Изольде,

но тогда Изольда познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Матильда чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

Ежедневные совещания, которые Матильда всегда с удовольствием проводит. Грета с радостью взялась бы за них — возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Матильда. Однако Матильда хотела бы оставить эту работу себе, т. к. эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

Ежедневная инвентаризация, которая занимает полтора часа. Матильда уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, т. к. ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Матильде, необходимо передать эту работу Давиду.

Отсылка по компьютерной сети заказа поставщикам. Заказ необходимо отсылать каждый день в 16:00. Всего поставщиков трое. Матильда отказалась делегировать эту работу, т. к., если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от г-на Киндзмараулина (начальника). Арнольд делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис. Матильда оставила эту работу себе, т. к. это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

Принятие дисциплинарных мер. Матильда должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему,

постоянно опаздывающему на работу. Матильда с радостью бы передала это Вахтангу.

Подготовка ежемесячного отчета. Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Матильда всегда делала это сама, причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, нет. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим. Составление отчета занимает четыре часа.

Рекомендации по зарплате. Матильда также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Гоша смог бы помочь ей в этом.

Нужно ли Матильде делегировать все обязанности? Какие именно ей следует оставить себе? Обоснуйте свое предложение. Помогите Матильде принять решение, имея в виду следующие цели:

- 1) сэкономить Матильде как можно больше времени;
- 2) освободить ее от незначительных обязанностей;
- 3) улучшить производительность и работу кафе;
- 4) поднять имидж Матильды как администратора.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Раздел 1. Теоретические основы эффективности руководителя	6
§ 1.1. Эффективность руководителя молодежи: смыслообразующие понятия	6
§ 1.2. Влияние институтов гражданского общества на формирование эффективного руководителя	21
§ 1.3. Организационное обеспечение деятельности руководителя в сфере молодежной политики	38
Раздел 2. Руководитель: от развития к саморазвитию	61
§ 2.1. Профессиональное развитие руководителя	61
§ 2.2. Ролевые модели молодого руководителя.....	96
§ 2.3. Самоменеджмент как инструмент роста начинающего руководителя	121
Раздел 3. Инструменты работы эффективного руководителя	141
§ 3.1. Взаимодействие с подчиненными: инструменты и навыки	141
§ 3.2. Технология речевого взаимодействия руководителя	166
§ 3.3. Управление стрессами в деятельности руководителя	189
§ 3.4. Основы тайм-менеджмента в работе руководителя	214
Заключение	240
Рекомендуемая литература	242
Сведения об авторах	246
Приложение. Индивидуальные задания	248

Учебное издание

Бедулева Марина Александровна
Крутько Инна Сергеевна
Ланцев Артём Олегович
Пономарёв Александр Владимирович
Попова Наталья Викторовна
Сенук Зинаида Викторовна

Личная эффективность руководителя

Учебное пособие

Редактор К. А. Поташев
Верстка Е. В. Ровнушкиной

Подписано в печать 14.11.2021. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ.л. 15,11.
Уч.-изд. л. 12,3. Тираж 30 экз. Заказ 258.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: 8 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс: 8 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

Для заметок

Для заметок

