

Игорь Владимирович Жуковский

# **Твоя сила в правде**

психологический практикум для  
руководителей и менеджеров  
по персоналу

Издательские решения  
По лицензии Ridero  
2016

УДК 159.9  
ББК 88  
Ж86

**Жуковский Игорь Владимирович**  
Ж86 Твоя сила в правде : психологический практикум для  
руководителей и менеджеров по персоналу. — [б. м.] :  
Издательские решения, 2016. — 174 с. — ISBN 978-5-4474-4609-3

В книге отражены своеобразные подходы к применению психологических знаний и технологий в менеджменте, рассмотрены аспекты лидерства и лидерских качеств руководителя. Примеры, ситуации, описанные в книге, дают представление о системе управления персоналом организации, группы сотрудников. Часть книги посвящена экспресс-психологической диагностике микроклимата групп. Книга будет интересна руководителям, психологам, которые работают с людьми в организациях и фирмах.

**УДК 159.9**  
**ББК 88**

16+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-4474-4609-3

© Игорь Владимирович Жуковский, 2016  
© Никита Романов, иллюстрации, 2016

Огромная благодарность  
замечательному человеку –  
Казакову Вячеславу Петровичу, который  
в моей жизни оставил только положительные  
воспоминания.

Его мудрость, рассудительность, тактичность  
были всегда к месту и вспоминаются очень  
часто. Он так рано ушел от нас.

Думаю, что он радуется, что книга вышла  
в свет.



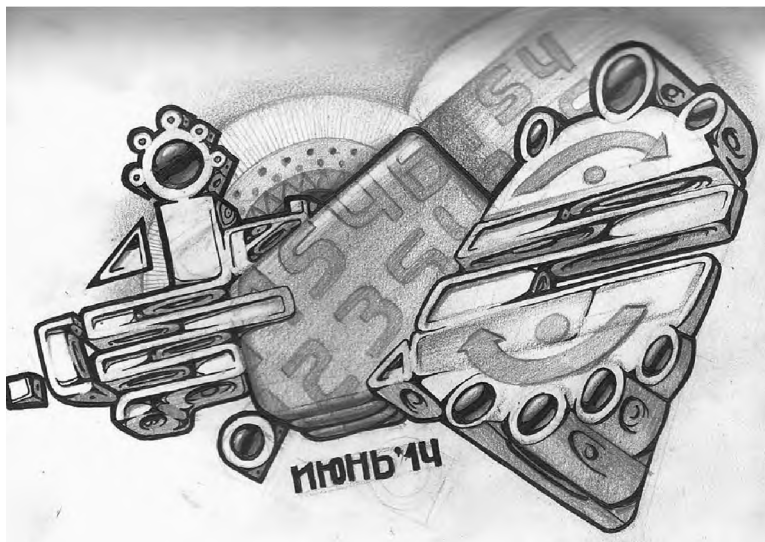
*Никита Романов*

## ТВОЯ СИЛА В ПРАВДЕ

Кормчий должен править лодкой, используя волны, иначе они его захлестнут.

*Китайская пословица.*

Каждый руководитель стремится к повышению эффективности своей управленческой деятельности и укреплению авторитета. Поэтому он заинтересован в получении такой информации, которая дала бы ему возможность узнать свои способности, по сравнению с другими, более эффективно использовать свои положительные качества и нейтрализовать свои отрицательные, если таковые имеются.



*Никита Романов*

Информацию подобного рода позволяет получить методы психологического исследования личности и, в первую очередь, психологические тесты. Однако руководители весьма неохотно идут на тестирование даже к специалисту, не говоря уже о менеджере по персоналу.

Чем это объясняется?

Любой руководитель фирмы, даже опытный и пользующийся заслуженным уважением, очень болезненно относится к своему авторитету и поэтому стремится избежать таких ситуаций, в которых может появиться его не соответствие занимаемому положению. Психологическая диагностика для руководителя – явление неизвестное поэтому вызывающие беспокойство и неуверенность в себе. Эта неуверенность не может компенсироваться никакими успехами в руководстве. Руководитель готов подвергнуться любым испытаниям, касающиеся его деловых качеств, но не готов раскрыть свои личностные особенности. Он опасается того, что информация может стать достоянием других лиц и предметом обсуждения его подчиненных, не всегда настроенных благожелательно. Именно поэтому психодиагностика вызывает у него внутреннее сопротивление, с которым необходимо, вероятнее всего, работать специалисту.

В тоже время у руководителя существует потребность иметь объективную информацию о себе.

Разрешить это небольшое противоречие позволяет самооценка руководителя с помощью психодиагностических тестов. Самооценка, является источником информации, оказывать влияние на самосознание руководителя, способствует активизации мотивов самовоспитания и саморазвития, позволяет более целенаправленно вести коррекцию личностных качеств. Именно самооценка позволяет избавиться от чувства неизвестности и постепенно преодолеть психологический барьер по отношению к тестам.

Благодаря тестированию руководитель имеет возможность:

1. Сравнить себя, свои отдельные качества и личностные особенности с определенной шкалой, позволяющей определить

степень расхождения его качеств с качествами «идеального» руководителя, с другими людьми, что даст ориентиры для само-совершенствования.

2. Выявить и более эффективно применять свои положительные качества, что формирует уверенность в себе.

3. Сформулировать более адекватную самооценку своих способностей, специфики поведения, особенности взаимоотношений с людьми.

4. Увидеть свои ошибки, выявить недостатки своей деятельности, осознать их, определить пути преодоления.

Безусловно, полученные при тестировании результаты самооценки не являются «истиной в последней инстанции», а дают лишь общее примерные характеристики и ориентиры. Тем не менее они позволяют получить полезную информацию для самопознания, самоконтроля и коррекции поведения и деятельности руководителя.

Психологическое содержание общей способности управленческой деятельности руководителя непосредственно связано с признаками руководителя. Поэтому для достижения успеха нужно научиться делать так, чтобы все, с кем вам приходится работать, **во-первых**, прониклись к вам расположением, **во-вторых**, были убеждены в вашей правоте, **в-третьих**, прилагали максимальные усилия для успеха общего дела.

Качества руководителя можно условно разделить на две группы.

**Первая группа** — его деловые, профессиональные качества, используемые методы и приемы управленческой деятельности.

**Вторая группа** — интеллектуальные и личностные качества: знания, способности, интеллект, эмоционально — волевая сфера, характер. Эта группа качеств обладает двумя особенностями. *Во-первых*, она является фундаментом, на которых строится профессиональная, управленческая компетентность руководителя. *Во-вторых*, она гораздо труднее, чем первая, поддается коррекции; изменить стиль мышления или характер несравненно сложнее, чем усвоить методику применения решений и технологий

управления.

Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на общение. Поэтому важным профессиональным качеством для него является умение осуществлять деловое общение с людьми вне зависимости от собственных эмоциональных оценок. Он должен контролировать свое поведение так, чтобы негативное отношение к кому-либо не влияло отрицательно на характер деловых отношений с ним, положительное отношение к сотруднику фирмы становилось тому известным и срабатывало как дополнительный стимул в повышении активности.

Далее рассмотрим перечень качеств успешного руководителя.

1. Может установить и поддерживать отношения с равными себе людьми.
2. Способен быть лидером.
3. Способен построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно её оценивать.
4. Обладает способностью принимать нестандартные управленческие решения в условиях, когда альтернативные варианты действий неизвестны или сомнительны.
5. Способен найти оптимальный вариант решения в условиях ограниченного времени.
6. Может идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.
7. Имеет склонность к самоанализу, понимает роль лидера в организации, умеет видеть то, какое влияние он оказывает на фирму.
8. Обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации (состояние, возникающее у человека при столкновении с препятствиями, которые он субъективно воспринимает как непреодолимые), хладнокровен.
9. Поощряет участие членов коллектива в обсуждении проблем, способен отказаться от своей точки зрения, если докажут,



что она не оптимальна.

10. Обсуждает свои качества, принимает замечания но при этом сохраняет уверенность себе.

11. С выдержкой относятся к победам и поражениям.

12. Может выйти проигравшим без чувства поражения и приняться за решение новых проблем.

13. Способен удерживать высокий уровень усилий, энергичен.

14. Компетентен в специфических проблемах бизнес – управления.

15. Переводит свои идеи на язык, понятный для людей.

16. Высказывает подчинённым только конструктивную критику, стремясь помочь чем лучше проявить себя профессионально.

17. Дает понять людям, что в основном поддерживает то, что пользуется уважением в коллективе.

18. Прилагает усилия по защите личного достоинства своих подчинённых, жестко пресекает любые попытки нанесения морально-психологических травм.

19. Предоставляет подчинённым как можно больше свободы для бизнес-действий, допуская при этом компромиссы, но не проявляет беспринципности.

20. Способен вызвать к себе расположение.

21. Концентрирует внимание на поставленных приоритетных целях, по вкладу в их реализацию оценивает подчинённых.

22. Служит примером в эффективности использования рабочего времени, делится со своими коллегами рациональными приемами достижения этого.

23. Умеет ясно, точно, коротко выразить свои мысли словами.

24. Способен видеть бизнес-изменения, происходящие как внутри фирмы, так и вне ее.

25. Готов начать процесс нововведений, управлять им и использовать в интересах фирмы.

26. Способен нести ответственность за порученное дело.

27. Открыт для общения со всеми подчиненными. Внимателен к их деловым предложениям. В разнообразных формах выражает за это благодарность.

28. Постоянно занимается выявлением «звезд» в своем окружении. Отрабатывает технологию индивидуальной работы, ориентированный на активное включение в управленческую деятельность. Из «звезд» формирует кадровый резерв на выдвижение.

29. Тщательно продумывает работу по созданию условий для профессиональной самореализации подчинённых, обеспечению условий для их карьеры. Для него приоритетно поощрение каждого за проявленное деловое честолюбие при выполнении своих обязанностей.

30. В состоянии разрешать конфликты, выступать в роли посредника между конфликтующими сторонами, урегулировать неприятности порождаемые психологическим стрессом. Но не спешит включаться в разрешение межличностных конфликтов, возникающих в структурных подразделениях. ими занимаются его функциональные помощники и «звезды» коллектива. Сам руководитель выступает в роли арбитра или чело-века, ставящего все точки в конфликте по итогам его разбирательства. Учит руководителей более низкого звена разрешать конфликты, помогая им обрести профессиональный опыт построения здоровых отношений в своих коллективах.

**Профессионализм руководителя** — постоянно самовозрастающая величина. Он призван являть собой образец повышения уровня своих теоретических знаний и практических навыков, а также общекультурного роста. Крайне важна систематическая демонстрация им хорошего владения технологией интеллектуального самовыражения при выработке управленческих решений.

В зависимости от управленческой ситуации руководителю приходится исполнять разнообразные «роли», которые определяются его положением в организации.

Таких ролей достаточно много.

1. Администратор (наблюдает за исполнителем).
2. Плановик (разрабатывает методы и средства, с помощью которых другие достигают цели).
3. Политик (устанавливает цели и линию поведения в группе, организации).
4. Эксперт (человек, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или как классифицированному специалисту).
5. Представитель (коллектива во внешней среде).
6. Регулятор (отношений внутри группы).
7. Источник (идей, информации, поощрений и наказаний).
8. Судья (а также миротворец).
9. Символ (пример, лицо коллектива).
10. Диктатор (человек, отвечающий за индивидуальную ответственность: «Все претензии ко мне, действуйте от моего имени»; «Передай, что я приказал»).
11. Старший товарищ (к которому обращаются за помощью).
12. «Козел отпущения» (человек, отвечающий за все в случае неудачи).

Выделенные роли являются, по существу, набором тех умений и навыков, которыми должен владеть сильный руководитель.

Стиль руководства — это типичная для руководителя система приемов деятельности, используемая в работе с людьми. Стиль руководства проявляется и в манере руководителя говорить, слушать других людей, в том, как он организует подготовку, принятия и реализации решений. О нем можно судить и по тому, как организовано личное рабочее место руководителя и труд возлагаемого им коллектива.

Принято выделять три основных стиля руководства: **авторитарный, демократический и либеральный**. Этот подход к анализу и классификации стилей является наиболее распространенным.

**Авторитарный** (директивный) стиль руководства характеризуется централизации власти в руках одного руководителя. Он

единолично принимает решение, жестко регламентирует всю деятельность подчиненных, не давая им возможности проявлять инициативу. Подчиненные должны лишь исполнять то, что им показано, при этом они получают минимум необходимой информации. Контроль за их деятельностью целиком основан на власти руководителя фирмы, которые обычно ориентированы на решение чисто бизнес-задач, не доверяет подчинённым, пресекает всякую критику в свой адрес.

Руководитель, придерживающийся **демократического** стиля, децентрализует свою управленческую власть. Он консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке решений и получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Практикуется делегирование функций и полномочий подчиненным. Инициатива с их стороны всячески стимулируется. Деятельность подчинённых контролируется не только руководителем, но и активистами.

Либеральный (попустительский) стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель выступает в роли посредника при осуществлении контактов, обеспечивает своих подчинённых информацией и материалами, необходимыми для выполнения работы. Обычные дела он пускает на самотек, действует лишь тогда, когда на него оказывают давление — либо сверху, либо снизу. Консервативен. Никогда не критикует начальство, удобен в качестве подчиненного. Склонен воздействовать уговариванием, налаживанием личных контактов. Критику выслушивает, соглашается с ней, но ничего не предпринимает. Как правило, из числа подчиненных выдвигаются один — два человека, которые фактически управляют группой и спасают дело. В некоторых ситуациях (творческие периоды работы группы) такой стиль может оказаться оптимальным в течение непродолжительного времени.

Возможны и другие классификации стилей руководства. При этом руководитель может выступать как в роли лидера, так

и в роли администратора.

### **Чем отличается руководитель — администратор от руководителя лидера?**

Основное различие состоит в том, что лидер не командует, не показывает и не давит на работников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой к решению общих для коллектива проблем.

Руководитель административного типа ориентирован всегда (или почти всегда) на требования сверху, на тех, кто его назначил, от отношения которых зависит его карьера. Потребности управляемого коллектива для него имеют значение лишь постольку, поскольку есть указания вышестоящих руководителей быть чутким, заниматься социальной-бытовыми и профессиональными нуждами подчинённых. Он проводит линию, быть может, совершенно правильную, не интересуясь или мало интересуясь отношением к ней тех, кем его поставили командовать. Для него все подчиненные на одно лицо. Он различает их никак личности, а как работников — лишь по степени включённости в решении задач, продиктованных сверху или им самим.

В зависимости от отношения руководителей к нововведениям выделяются следующие **стили управления**.

**Консервативный** — ориентированный на привычные, многократно проверенные на практике способы работы. В структуре личности такого руководителя весьма устойчивы социальные стереотипы на всех трех уровнях: мыслительном, поведенческом, эмоциональном. К новому он относится с предубеждением, насмешливо, предложения подчиненных отвергает, а при инициативе сверху старается предложить работу по внедрению на заместителей или растянуть сроки.

**Декларативный**. На словах руководитель поддерживает любое новшество, а на деле проводит лишь те из них, который не требует больших затрат труда, энергии и риска.

**Колеблющийся**. Руководитель боится нововведений, не имеет своей точки зрения; решения в области новаций зависят от того, под влиянием кого из своих заместителей руководи-

тель находится; принимает с одинаковой легкостью противоположные решения, часто их меняет.

**Прогрессивный.** Руководитель постоянно ищет новые, более экономичные пути достижения целей компании, он обладает чутьем на новое, передовое; глубоко продумывает предложения независимо от того, кто является их инициатором; тщательно рассчитывает все варианты, идет на разумный риск.

**Одержимый.** Разнообразные изменения и перестройки являются манией такого руководителя. Он не утруждает себя глубоким предварительным расчетом и обоснованием, реализует новшества методом проб и ошибок.

Следует отметить, что в чистом виде данные стили руководства проявляется редко.

Существует достаточно много психологических диагностических инструментов для оценки стили руководства группой. Необходимо, вероятно, использовать «батарею» тестов, чтобы с большей вероятностью определить истинный стиль руководства коллективом.

Для самооценки руководителя фирмы предлагается тест «Личностные качества руководителя». Тест включает в себя 40 утверждений различной направленности, свое отношение к которым следует выразить, используя следующие варианты ответов:

- полностью согласен **2 балла**;
- частично согласен **1 балл**;
- не согласен **0 баллов**.

**Утверждения:**

1. Законы следует безоговорочно соблюдать.
2. Интересы коллектива выше личных.
3. Трудовые коллективы сейчас не обладают правом решать, что для них приемлемо и важно.
4. Выборы руководителей лишены смысла, поскольку в основном выбирают не тех, кого следует.
5. Следует препятствовать развитию неформальных движе-

ний в молодежной среде.

6. Государству необходим строжайший режим экономии во всех сферах, в том числе и сфере бизнеса.

7. Работа в бизнесе — дело нечистое.

8. В политике очень трудно составить собственное мнение.

9. Лучше стараться все делать самому.

10. Не люблю, чтобы мне приказывали.

11. Критиковать можно в том случае, если можешь предложить лучший вариант.

12. Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководства.

13. Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.

14. Не следует выплачивать пособие по безработице, так как они не побуждают к труду.

15. Каждый должен идти своим путем и в ответственные моменты полагаться лишь на себя.

16. Следует всегда поддерживать и выполнять решения своего руководителя.

17. Современная политика — дело столь сложное и многогранное, что заниматься ею должны исключительно профессионалы.

18. Людям нужно кому-то подчиняться.

19. Я сторонник жесткого руководства, поскольку так легче воплощать в жизнь свои идеи.

20. Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.

21. Я всегда принимаю правильное решение.

22. Дети прежде всего должны уметь приспосабливаться.

23. Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.

24. Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.

25. Дети не должны критиковать поступки педагога.

26. Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.

27. А в некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.
  28. Возражать кому-либо — значит, создавать себе дополнительные трудности.
  29. Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.
  30. Меня раздражает глупость других.
  31. Я не люблю нести ответственность за кого-либо.
  32. Я всегда приспосабливаюсь к окружающим.
  33. С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.
  34. Тунеядцев лучше всего изолировать от общества.
  35. Учебное заведение должно учить учащихся послушанию.
  36. Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-либо неприятность.
  37. Из принципа никому не даю в долг.
  38. Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.
  39. Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.
  40. Приятельские отношения между руководителем и подчиненным наносят вред воспитанию.
- Результат теста определяется следующим образом.*
1. Посчитайте сумму баллов по пунктам 1 — 20. Запишите число. Это уровень вашей *социальной нравственности*.
  2. Посчитайте сумму баллов по пункту 21 — 30. Запишите число. Это уровень вашей *духовной зрелости*.
  3. Посчитайте сумму баллов по пунктам 31 — 40. Запишите число. Это уровень вашей *эмоциональной зрелости*.
  4. Сложите две последние величины. Это уровень вашего *социального интеллекта*.
  5. Подсчитайте общую сумму баллов по пунктам 1 — 40. Она отражает *ваш потенциал как лидера* в больших коллективах и группах людей.

**Дифференцированная оценка теста производится по следу-**



**ющей схеме.**

**1. Уровень социальной нравственности.**

- 0–6 – низкий;
- 7–10 – средний;
- 11–15 – самый высокий;
- 16–21 – очень высокий;
- 22–26 – высокий;
- 27–30 – средний;
- 31–34 – ниже среднего;
- 35–40 – низкий.

**2. Уровень духовной зрелости.**

- 0–2 – низкий;
- 3–4 – средний;
- 5–7 – самый высокий;
- 8–10 – очень высокий;
- 11–13 – высокий;
- 14–15 – средний;
- 16–17 – ниже среднего;
- 18–20 – низкий.

**3. Уровень эмоциональной зрелости.**

- 0–1 – самый высокий;
- 2–4 – очень высокий;
- 5–8 – высокий;
- 9–12 – средний;
- 13–16 – ниже среднего;
- 17–20 – низкий.

**4. Уровень социального интеллекта.**

- 0–2 – средний;
- 3–4 – высокий;
- 5–8 – самый высокий;
- 9–14 – очень высокий;
- 15–21 – высокий;
- 22–27 – средний;
- 28–33 – ниже среднего;
- 34–40 – низкий.

5. Интегральная оценка качеств:

71–80 баллов. Вы относитесь к людям которые обычно не вызывают симпатию окружающих. Вы мало в чем разбираетесь, редко имеете собственное мнение, подчиняетесь строгому приказу. Вы, как правило, не чувствуете угрызания совести.

61–75 баллов. В один из тех, кто не все видит или слышит. Вам вовсе не хочется меняться, лучший путь — пусть все остается по-прежнему. Экспериментов не признаете и в принципе боитесь риска. Вы справедливы, но из-за преобладающего в вас консервативного начала многие ваши действия воспринимаются как несправедливые. Вам следовало бы больше интересоваться реалиями жизни и проблемами окружающих вас людей. Это принесло бы пользу и вам, и коллективу.

46 – 60 баллов. Вы — типичный «средняк». В ваших интересах нет устойчивых приоритетов. Все что выходит за рамки стандарта, оцениваете критически и с оговорками. Обладают интуицией и совестью, умеете четко формулировать и высказывать свое мнение. Вам неприятно: пристальное внимание со стороны других или принуждение, с другой стороны вы всегда стремитесь договориться. Научившись отделать главное от второстепенного, вы вполне можете стать лидером.

15 – 45 баллов. Вы явный демократ, в полной мере обладающий чувством ответственности. Ваша нравственность и социальный интерес четко выражены. Вы стараетесь поддерживать новые начинания, ибо убеждены, что новое всегда более прогрессивно и никакой сложившийся порядок не может быть окончательным. Очень немного принимаете безоговорочно, ибо вы неизменно критичны и отрицаете поспешность в принятии решений. Страшно защищайте свои идеи и трудно идете на компромисс. К сожалению, вы представляете меньшинство, но вы именно из тех людей, которые обладают качеством лидера.

0 – 14 баллов. Ваша ненадежность слишком очевидна. Если вам что — либо не нравится (а это случается часто) вы раздражаетесь, и людям становится трудно с вами общаться. Вы доби-

ваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По вашему убеждению, цель оправдывает средства. Нетерпеливость и явный недостаток объективности — ваше слабое место. Порой вами овладевает какая-нибудь идея, но ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

Стиль руководства в малых группах (7–8 человек) можно диагностировать, применяя проективные игры, которые широко используются в работе менеджеров и руководителей коллективов.

Но для этого необходимо напомнить о статусной теоретической платформе группы.

**Группа** — ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой деятельности, социальной или классовой принадлежности, структуры, композиции, уровня развития и т.д.). Наиболее распространены классификации групп по размеру: большие, малые, микрогруппы (диады, триады); по общественному статусу: формальные (официальные) и неформальные (неофициальные); по непосредственности взаимосвязей: реальные (контактные) и условные; по уровню развития: низкого уровня развития (ассоциации, корпорации, диффузные группы) и высокого уровня развития (коллективы); по значимости: референтные и группы членства и т.д. Величина, структура и состав групп определяются целями и задачами деятельности, в которую она включена или ради которой создана. Содержание совместной деятельности членов группы опосредствует все процессы внутригрупповой динамики: развитие межличностных отношений, восприятия партнерами друг друга, формирование групповых норм и ценностей, форм сотрудничества и взаимной ответственности. В свою очередь, сформировавшиеся в группе отношения влияют на эффективность групповой деятельности.

Группа традиционно выступает предметом социально-психологических исследований. При этом изучается как процессы, развивающиеся внутри группы, так и она сама как целостный

субъект деятельности, включенный в процессе взаимодействия с другими группами в систему общественных отношений.

**Группа большая:**

1) количественно не ограничиваемая условная общность людей, выделяемая на основе определенных социальных признаков (классовой принадлежности, пола, возраста, национальности и т.п.);

2) реальная, значительная по размерам и сложно организованная общность людей, вовлеченных в ту или иную общественную деятельность (например, коллектив школы или вуза, фирмы). В большой группе вырабатываются нормы поведения, общественные и культурные ценности, традиции, общественное мнение и массовые движения, которые через и по средствам малых групп доводятся до сознания каждого индивида. Если в реальной большой группе по какой-либо причине перестают действовать регулирующие её деятельность структурные образования, она может превратиться в стихийно действующую общность.

Группа диффузная (от лат. *diffusio* — разлитие, рассеивание) — общность, в которой отсутствует сплоченность как ценностно — ориентированное единство, нет совместной деятельности, способной опосредствовать отношения её участников. В американской социальной психологии, независимо от принадлежности или иной теоретической ориентации (необихевиористской, когнитивистской, психоаналитической, интеракционистской), исследования в области групп обращены зачастую к лабораторным аналогам диффузной группы — лицам, случайно объединенным для участия в психологическом эксперименте. Выводы, полученные в результате эксперимента в диффузной группе, неравномерно экстраполируются на характеристику малых групп вообще, независимо от уровня развития. В исследовании отечественных психологов показано, что социально-психологические закономерности, полученные в результате изучения диффузной группы, не могут быть справедливы для группы высокого уровня развития.

**Группа малая** — относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями и задачами.

Структура малых групп, их состав, сплоченность, стиль руководства, межличностные отношения, социальная перцепция, коммуникативные связи, процессы, в них происходящие, и т. п. экспериментально исследуются социальной психологией, в частности школой «групповой динамики». Особенностью, отличающей малую группу, от сложных и больших групп является её относительная «структурная простота». Это означает, что в малой группе имеется, как правило, авторитетный лидер (если группа неофициальная) или авторитетный руководитель (если группа официальная), вокруг которого объединены остальные члены группы. При этом размер группы не имеет значения и может достигать нескольких десятков человек (например, сплоченная группа туристов). Если же внутри занятой какой — либо деятельностью малой группы появляются другие лидеры и часть её членов начинают поддерживать их и вводимые этими лидерами нормы и ценности, то такая малая группа становится структурно сложной и нередко распадается на две или более малые группы. Новые малые группы вступают между собой в межгрупповые отношения и могут развиваться независимо одна от другой (например, многочисленные группы по интересам внутри одного учебного подразделения). Если малая группа занята социально ценной и значимой для всех её членов совместной деятельностью, опосредствующей межличностные отношения в ней, то она может представлять собой группу высокого уровня развития.

**Группа неформальная** (неофициальная) — реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы. Неформальные группы могут выступать как изолированные общности или складываться внутри официальных групп. Их интересы могут иметь как профессиональную, так и не профессиональную

направленность (например, дружеские компании в коллективе организации). Существуют также условные неформальные группы, представляющие собой объединения людей на основе общих интересов, но непосредственно не общающихся. Официальные группы, сохраняя все свои характеристики, одновременно могут обладать лучшими свойствами неформальной группы (тесными дружескими контактами, дружелюбностью и взаимной симпатией, готовностью к содействию и взаимопомощи), что укрепляет и обогащает их функционирование.

**Группа официальная** (формальная) – реальная или условная социальная общность, имеющая юридически фиксированный статус, члены которой в условиях общественного разделения труда объединены социально заданной деятельностью, организующий их труд. Официальные группы имеют определенную нормативно закрепленную структуру, назначенное или избранное руководство, нормативно закрепленные права и обязанности её членов (типичной официальной группой является организация, магазин, склад). Примерами условных официальных групп могут служить различные комиссии, группы маркетологов и т. п.

**Группа реальная** (в социальной психологии) – ограниченная в размерах общности людей, существенная в общем пространстве и времени, и объединенная реальными отношениями (например, бригада по доставке, бригада электриков, семья и т.п.). Наибольшей реальной группой является, человечество как историческая и социальная общность людей, объединенная экономическими и иными связями между различными странами и народами. Следующими по величине реальными группами являются *классы*, различающиеся по их месту в системе общественного производства, их отношению к средствам производства, способам получения и присвоения доли общественного богатства. Наименьшей реальной группой является *диада*, т.н. два взаимодействующих индивида.

**Группа референтная** (от лат. referents – сообщающий) – реальная или условная социальная общность, с которой инди-

вид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и в самооценке. Референтная группа в основном выполняет две функции:

- нормативную;
- сравнительную.

Нормативная функция референтной группы проявляется в мотивационных процессах: референтная группа выступает при этом в качестве источника норм поведения, социальных установок и ценностных ориентаций индивида.

Сравнительная функция референтной группы проявляется в перцептивных процессах: референтная группа выступает здесь в качестве эталона, с помощью которого индивид может оценить себя и других.

Соответственно референтные группы делятся на нормативные и сравнительные. Нормативные и сравнительные функции могут выполняться одной и той же физической группой.

Выделяют также «положительные» и «отрицательные» референтные группы. К «положительным» относят те референтные группы, с которыми индивид идентифицирует себя и членом которой он хочет состоять. К «отрицательным» относятся референтные группы, вызывающие у индивида неприятие. У каждого индивида обычно имеется число референтных групп в зависимости от разных видов отношений и деятельности, (например, семья, какой-либо клуб или спортивная секция, дворовая компания, музыкальный ансамбль, рок-группа и т.д.). Нередко референтная группа не подозревает о своей значимости для того или иного индивида. Тогда он, как правило, строит свои предложения о возможном мнении референтной группы о себе или о том, каким это мнение могло бы быть, если эталоном выступает условная группа (например, герои книг, писатели или ученые прошлых времен и т.п.). Возможны ситуации, когда референтные для одного и того же индивида группы имеют противоположно направленные ценности. Это может привести к переживанию тяжелых внутриличностных конфликтов, требующих тактич-

ной внешней помощи.

**Группа условная** — объединенная по определенному признаку (характеру деятельности, полу, возрасту, уровню образования, национальности и т.д.) общность людей, являющихся объектом изучения социальной психологии и включающая субъектов, которые не имеют прямых или косвенных объективных взаимоотношений друг с другом. Люди, составляющие эту общность, могут не только никогда не встречаться, но и не знать ничего друг о друге, хотя при этом они находятся в определенных, более или менее одинаковых отношениях с другими членами своих реальных групп.

Менеджеры изучают основные компоненты социально-психологической структуры коллектива:

1. Композиция (количественно-качественный состав).
2. Динамика групповой жизни (групповые социально — психологические процессы деятельности, общения и внутри коллективного поведения отдельных членов коллектива): (см. таблица №1)



Совместная деятельность	Общение	Внутригрупповое поведение личности
<ul style="list-style-type: none"><li>• мотивационно ценностный обмен;</li><li>• процессы группового целеполагания;</li><li>• групповое принятие решений;</li><li>• совместные исполнительные действия (операции);</li><li>• срабатывание и совместимость в деятельности;</li><li>• руководство групповой деятельности</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Информационно-коммуникативные процессы;</li><li>• Социально—перцептивные процессы (мужличностное восприятие, симпатия и антипатия);</li><li>• Процессы межличностного ролевого взаимодействия и взаимовлияния;</li><li>• Процессы групповой динамики:<ul style="list-style-type: none"><li>• группообразование;</li><li>• ролевая, микрогрупповая (внутригрупповая) дифференциация на составляющие подгруппы;</li><li>• групповое сплочение;</li><li>• конфликты;</li></ul></li><li>• Образование, реализация групповых норм и санкций.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Социально психологическая адаптация;</li><li>• Внутригрупповое самоутверждение;</li><li>• Ролевая идентификация (внутреннее принятие той или иной роли в группе);</li><li>• Лидерство;</li><li>• Конформное и отклоняющееся поведение;</li><li>• Коллективистское самоопределение.</li></ul> 

таблица 1

### 3. Динамическая структура группы (коллектива):

а) структура функционально-ролевых взаимосвязей (деятельностное измерение);

– формально – статусный уровень организационно-штатных ролей;

– уровень реального взаимодействия;

б) структура коммуникаций (коммуникативное измерение);

в) структура эмоциональных межличностных предпочтений (социометрическое измерение);

– внутригрупповые и межличностные роли.

### 4. Групповые социально-психологические образования:

– групповые потребности, интересы, цели;

– нормы и ценности;

– групповые ролевые ожидания («экспектации»);

– внутригрупповые роли;

– микрогруппы;

– традиции;

— групповые санкции, формы группового социального контроля;

— морально — психологический климат;

— межличностные отношения (поведенческий компонент климата);

— групповое мнение (познавательный компонент);

— групповое настроение (эмоциональный компонент).

Социально — психологическая структура коллектива бизнес — группы включает те же компоненты, что и любая форма общности людей, занятых совместной деятельностью.

Психология жизни и деятельности коллектива группы — организации может быть понятна только при условии исследования особенностей всей системы компонентов его социально — психологической структуры.

Игра, приведенная ниже, опробована мной на сотрудниках силовых структур. Замечательный психолог: Наталия Бабинова внесла в эту игру новые смысловые роли и действия. Мы очень долго обсуждали смысл игры, и пришли к выводу: если же вам нужна экспресс психологическая диагностика ролевых статусов в группе — то эта игра для вас.

### **ИГРА «КОМАНДА»**

**Цель:** диагностика психологических, позиционных и ролевых позиций каждого участника игры.

**Участники:** сотрудники бизнес — группы (5—6 человек: отдел, коллектив магазина, отдела и т.п.)

Все участники игры находятся в небольшом помещении. Стулья расставлены по рядам (оптимально: 2 ряда с 3 проходами). Перед первым рядом значительное пространство (5—8 метров).

Технические средства: видеочамера (запись осуществляется с момента, когда первый сотрудник пришел в помещение, и заканчивается, когда последний участник игры уходит из помещения).

**ИНСТРУКЦИЯ:** «Уважаемые коллеги, Вам предлагается:

1. Каждому выйти вперед и набрать себе команду из всех кто находится в этом помещении.

2. Вы должны, с помощью своей команды, изобразить некоторую фигуру, предмет или событие (все что угодно, все, что вам придет в голову), но так, что бы все окружающие поняли это. Есть одно условие: все это Вы должны сделать, не произнеся ни единого звука, слова и т.п.»

\* Инструкция повторяется два раза.

\* Ведущий (руководитель, менеджер по персоналу, психолог, педагог) не участвует в этой игре.

*Роль ведущего* — следить за соблюдением правил игры, останавливать её, если правила не соблюдаются.

После того, как все участники проиграли в эту игру, группа распускается.

Руководитель, менеджер по персоналу, психолог (лучше это будет 2–3 человека) производят просмотр видеозаписи, анализируя группу и делают выводы.

Визуальные проявления лидеров с различными стилями руководства:

1. Лидеры с авторитарным (директивным) стилем руководства:

- быстрые движения;
- всегда указывает (выбирает) на членов группы указательным пальцем;
- не смущены (робки);
- у них получаются ясные всем представляемые фигуры

и т. п.

2. Лидеры с демократическим (коллегиальным) стилям руководства:

- движения немного замедлены;
- предлагают выйти с неохотой, возможно, просят выйти

и т. п.

- немного растеряны и смущены поставленной задачей;
- долго совещаются, что представлять, и их работа в команде не совсем понятна даже членам команды.

3. Лидеры с либеральным (попустительским) стилем руководства:

- находятся в некотором «ступоре»;
- долго не знают, как выбрать команду (может не получаться несколько минут), но затем упрашивают (подходят к каждому) быть в его команде;
- если они выбрали команду, то вторая часть игры вообще у них не выполнима или очень затруднительна.

Изучение практики управления бизнес — группой убеждает в том, что в работе руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства. Поэтому в предлагаемых тестах очень важен результат, указывающий на соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства.

## **МОРАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА**

Тот кто хочет сдвинуть мир,  
вначале должен сдвинуться сам

*Сократ.*



*Никита Романов*

Морально – психологическое состояние персонала является одной из составляющих бизнеса фирмы и направлено на выполнение основной задачи – успешное и мобильное функционирование фирмы в жестких условиях бизнеса.

В настоящее время, как подтверждает современная практика, без реальной оценки морально-психологического состояния

персонала фирмы нельзя успешно управлять духовными и социальными процессами в повседневной деятельности коллективов предприятия, переходить к новым качественным параметрам в деятельности бизнеса, правильно руководить действиями отделов, групп, прогнозировать вероятный исход нестандартных ситуаций (обострение конкурентной борьбы, проблемы финансового характера).

*Два друга решили в 90-е создать в России свой бизнес. Создали. Успешно работали и как обычно это бывает – дружба закончилась. Пригласили психологов – медиаторов, с их помощью, друзья разделили свою фирму и все как – бы были довольны. А вот переговоры прошли тяжело и не однозначно. Внутренние конфликты друзей давали о себе знать. Две фирмы работали на одном рынке, конкурировали между собой. Конкуренция, склоки, слухи всё продолжали эмоциональный конфликт. Один из друзей понимал, что все идет к краху, и все делал что – бы спасти свой бизнес. Создал целый отдел менеджеров, однако обыкновенное самолюбие и непризнание своих ошибок, обиды действовали только во вред. Слетни, недооценка морально – психологического состояния сотрудников фирмы привели к краху. А друг процветал еще много лет и оставался у руля в этом бизнесе.*

## **СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПЕРСОНАЛА ФИРМЫ**

В современной литературе имеется более двадцати определений категории «морально-психологическое состояние». Наиболее приемлемой для менеджеров по персоналу является формулировка: «*Морально-психологическое состояние – это состояние психики отдельного сотрудника или психологии коллектива (формирования) в данное время и в конкретной бизнес – обстановке, проявляющегося в трудовой активности сотрудников, их готовности к выполнению обязанностей, в том числе и в нестандартной ситуации*».

Морально-психологическое состояние имеет определенную