### Федеральное агентство по образованию РФ

### Сибирская автомобильно-дорожная академия (СибАДИ)

### Центр дополнительного образования

### Кафедра политология

### КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

### ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

### «Психология управления»

### Тема «Искусство управления людьми Филлип Хансейкер Энтони Алессандра»

Выполнила: студентка 4 курса

группы ЭУТсп-06 Z2

Манцерова Елена Владимировна

№ зачетной книжки ЭУТз-06-22сп

### Омск - 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

. Эффективное регулирование отношений с различными типами личностей

. Навыки интерактивного общения

. Интерактивное решение проблем

Заключение

Литература

Введение

Современные менеджеры должны уделять особое внимание управлению людьми, то есть сотрудниками, которые непосредственно подчинены им в организации. Это продиктовано современными условиями экономической среды, которая не стоит на месте и постоянно меняется.

Поэтому подходы к управлению людьми должны также меняться, они должны соответствовать настоящему состоянию экономики.

Правильно подобрать квалифицированных работников, а затем организовать их работу, так чтобы их труд был эффективным, это наиглавнейшая задача современных менеджеров.

Цель контрольной работы изучить основные проблемы современного искусства управления людьми на основе собранных и изложенных практических и теоретических материалов по этой теме Филлипом Хансейкером и Энтони Алессандро, труд которых так и называется «Искусство управления людьми».

В первом вопросе контрольной работы рассматривается проблема эффективного регулирования отношений с различными типами личностей. Авторами характеризуется интерактивный менеджмент, как способ выработки открытости, доверия и честности между менеджером и сотрудником.

Задача вторая - навыки интерактивного общения. Основной вопрос рассматриваемый здесь как правильно общаться со своими подчиненными, чтобы достичь взаимопонимания.

В третьих, будет рассмотрен вопрос о решении проблем с помощью интерактивного менеджмента.

Труд Ф. Хансейкера и Э. Алессандро не является чем-то радикально новым в области управления людьми. За основу авторами взят принцип, если менеджер позволяет сотрудникам оптимально самовыражаться, то их труд будет более эффективным.

1. Эффективное регулирование отношений с различными типами личностей

Для того чтобы преуспевать, менеджеру необходимо постоянно учиться и развиваться. Преуспевающей менеджер не только обладает техническими навыками управления людьми, но и способностью учиться и адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рынка.

Только если менеджер сам будет открыт для обучения, он сможет обучить своих подчиненных. Обучаясь, сам он изучает процесс обучения, с помощью которого в последствии будет обучать своих подчиненных.

Авторы рассматривают модель обучения разработанную Девидом А. Колбом. Его модель обучения основывается на понимании того «как люди вырабатывают концепции, правила и принципы, исходя из своего опыта как ориентира для дальнейшего поведения, и как они модифицируют эти концепции для улучшения личной отдачи в новых для них ситуациях».

Модель обучения состоит из четырех ступеней - конкретный опыт, мыслительное наблюдение, абстрактная концептуализация, активное экспериментирование. Она показывает, что человек должен постоянно переходить от одних способов мышления к другим, хотя они являются прямо противоположными.

В зависимости от индивидуальных особенностей каждой обучаемой личности, а также различных ситуаций, в которые вовлечены эти личности, для каждого должны разрабатываться различные стили обучения (конкретный подход, абстрактный подход, активный подход, пассивный подход).

Для определения необходимого стиля, который должен быть применен к тому или другому обучающемуся, необходимо оценить конкретного индивидуума по следующим характеристикам: более конкретный или более абстрактный, более активный или более пассивный.

Авторы выделяют четыре типа индивидуумов, для которых применяются конкретные методы обучения.

Первый тип - это приспособленцы, для которых способности к обучению находятся в области конкретного опыта и активных экспериментов.

Второй тип - поглотители. Их сильные стороны в процессе обучения - абстрактная концептуализация и созерцательное наблюдение.

Третий тип - рационалисты - для них характерны абстрактная концептуализация и активные эксперименты.

Уклонисты - четвертый тип, им нет равных в конкретном опыте и созерцательном наблюдении.

Индивидуумы с различными стилями обучения трудно находят общий язык между собой и между ними возникают трения, но по мнению авторов, менеджер для эффективной работы должен использовать все сильные стороны всех четырех стилей. Они предлагают использовать последовательно все их сильные стороны.

Еще один вопрос, рассматриваемый авторами в решении проблемы эффективного регулирования отношений между различными личностями - это отношение к другим.

По отношению к другим авторы предлагают отойти от золотого правила «Относись к другим людям так, как бы ты хотел, чтобы они относились к тебе», применить правило теории поведенческих стилей «Относись к другим так, как им этого хочется». По их мнению, для менеджера это будет наиболее правильное решение.

Такой новый взгляд появился в 1924 году в исследованиях Карла Юнга, который выделил четыре психологических типа (мыслитель, сенсор, интуитивный тип, испытатель), и основывался на том, что не каждый человек хочет, чтобы к нему относились также, как бы вы хотели, чтобы относились к вам.

По поведенческой теории все люди действуют в силу своих привычек, и ища выход из конкретных ситуаций они показывают характерные линии поведения, которые позволяют определить их поведенческий стиль.

Поведенческие стили имеют две главные характеристики: самоуверенность и возбудимость. Первая представляет собой степень контроля, которую один человек пытается распространить на других или на ситуацию. Вторая - степень готовности человека к эмоциональным реакциям и развитию отношений. Соединяя две характеристики, одна из которых представляет собой вертикальную, а другая горизонтальную шкалу, в зависимости от степени возбудимости и самоуверенности выделяют четыре характера: дружеский, эмоциональный, аналитический и деятельный. Они соответствуют Юнговским типам мыслителю, сенсору, интуитивному типу и испытателю.

Поведенческий стиль показывает как человек будет взаимодействовать с другими людьми.

Также как и между людьми с различными типами обучаемости между людьми с различными стилями также возникаю конфликты. Наиболее склонны к конфликтам деятельный с эмоциональным, дружеский с аналитическим поведенческие типы. Наилучшим выходом, предложенным авторами, из данного конфликта является компромисс или поведенческая гибкость.

Отрицательным результатом взаимодействия различных поведенческих стилей является непродуктивное поведение, когда человек с одним поведенческим стилем не желает идти на компромисс с человеком с противоположны поведенческим стилем. Это происходит тогда, когда конфликт привел к стрессовому состоянию одного из сотрудников. Он начинает нападать на людей с противоположным поведенческим типом (как правило эмоциональный тип) при этом приводя и их в стрессовое состояние, в этот момент может произойти серьезный разлад во взаимоотношениях.

Для снижения возможности непродуктивного поведения менеджер должен знать особенности своих подчиненных в соответствии с их поведенческим стилем и относиться лояльно каждому из них.

Для эффективного управления своими подчиненными, а также для снижения риска конфликтов между сотрудниками менеджеру необходимо быстро и точно определить поведенческий стиль каждого подчиненного.

Для определения поведенческого стиля определенного работника необходимо наблюдать, что он делает.

Наблюдая за человеком необходимо отслеживать широчайший спектр поведенческих проявлений. Далее необходимо проанализировать проявления.

В первую очередь определяется место этого человека по шкале возбудимость, а уже затем по шкале самоуверенность, так как степень возбудимости человека определить проще.

После наблюдения следует поведенческое подтверждение, то есть поиск подтверждений тому, что вы правильно отнесли человека к тому или иному поведенческому стилю. По-мнению авторов необходимо всегда проверять и обосновывать свой выбор.

После выбора и подтверждения поведенческого стиля подчиненного менеджеру необходимо научиться поведенческой гибкости. Это связано с тем, что подчиненный не будет подстраиваться под своего менеджера, необходимо менеджеру адаптироваться к работнику.

Менеджер, обладающий поведенческой гибкостью, «будет управлять только своей частью взаимоотношений, чтобы дать подчиненному почувствовать себя более раскованно».

Авторы советуют идти на уступки, иногда меняя реакции, естественные для поведенческого стиля менеджера. Уровень гибкости может расположить или оттолкнуть подчиненных от менеджера. По-мнению Хансейкера и Алессандро необходимо увеличивать свою гибкость по отношению к своим подчиненным с отличным от менеджера поведенческим стилем, но также нельзя полностью идти на уступки. «Эффективно гибкий человек идет на компромиссы, подчиняясь темпу и интересам других людей, но не полностью».

Признание того, что каждый человек различен по своей натуре и требует определенного к себе отношения, позволит создать комфортные и высокопроизводительные взаимоотношения, что является неотъемлемой частью концепции поведенческих стилей и интерактивного менеджмента.

Еще одной важной частью искусства управления авторы признают стили принятия решения. Также как стили обучения и установления взаимоотношений, стили принятия решения для различных людей разные.

Привычный способ обработки информации для урегулирования проблемы и является стилем принятия решения.

Авторы выделяют два основных параметра принятия решений:

1. какое количество информации используется и насколько она является комплексной;

2. степень концентрации или количество альтернативных решений.

Сложность принятия решений возрастает с увеличением количества информации. Авторы не советуют при принятии решений прибегать к двум крайностям - слишком глобальному подходу и концентрации на чем-то одном.

Также как и поведенческие стили и стили обучения, стили принятия решения разделяются на четыре вида:

 решительный (для принятия решения человеку обладающему таким стилем необходимо небольшое количество информации);

 гибкий ему также необходимо мало информации, но он принимает много разных решений;

 ступенчатый - прямая противоположность гибкому стилю;

 обобщающий стиль, как и ступенчатый требует много информации, и как гибкий вырабатывает много различных решений.

Каждый человек имеет свой определенный стиль принятия решений, но также у него в запасе есть резервные стили принятия решений. Он может перейти от более сложного стиля - обощающего к более простому - ступенчатому - или гибкому либо к решительному. Единственный стиль принятия решений, который не имеет альтернатив - решительный стиль.

Авторы подробно дают характеристику стилей принятия решения. Также как и для стилей обучения и поведенческих стилей для подчиненных с определенными стилями принятия решений необходимо не то как менеджер относится к людям с разными стилями принятия решений, а то как использовать их сильные стороны в той или иной ситуации.

Все выше перечисленные характеристики личностей подчиненных менеджер может использовать в анализе взаимоотношений, который дает простую и практичную систему взаимоотношения с подчиненными.

Главной задачей анализа авторы считают изучение состояния личности. Они выделяют три состояния родитель, взрослый и ребенок, каждое играет огромное значение в развитии личности и межличностного обмена.

В зависимости от состояния личности работника он и будет вести себя соответствующе.

Самым главным регулятором в состоянии личности является состояние взрослого, пока он исполняет свою работу добросовестно состояние личности является здоровой и сбалансированной. Если в личности ярко выражаются родительское или детское начало, то это может привести к эмоциональным или социальным проблемам, либо может произойти и то и другое одновременно.

Для определения состояния личности авторы советуют анализировать собственное поведение, свое детство и свои чувства, а также отношения с людьми.

Между людьми постоянно возникают взаимоотношения, которые происходят между возбудителем и ответчиком.

Все взаимоотношения авторы разделяют на три категории комплементарные (когда возбудитель, то есть лицо, начинающее взаимоотношения, сам генерирует ожидавшийся ответ), они являются наиболее правильными взаимоотношениями,

перекрестные (когда от ответчика поступает совершенно неожиданный ответ), в их результате происходит нарушение связи и непродуктивное общение между менеджером и подчиненным,

скрытые, являются наиболее сложными, в них участвуют не два, а более состояний личности.

Для налаживания отношений, по мнению авторов, необходимо оказывать знаки внимания, то есть проявлять свои эмоции. Ваш подчиненный предпочтет хоть какое-то проявление эмоций с вашей стороны, равнодушному отношению.

Выделяются позитивные и негативные, условные и безусловные знаки внимания. Позитивные и негативные знаки внимания позволяют определить нравится человек или нет. Условные и безусловные знаки позволяют определить отношение к человеку за то, что он делает (условные) либо за то каков он есть (безусловные).

Знаки внимания, которые привыкли получать люди, вырабатываю определенную жизненную позицию их четыре (у меня все хорошо - у тебя все хорошо; у меня все хорошо - у тебя все плохо; у меня все плохо - у тебя все хорошо; у меня все плохо - у тебя все плохо). Самой здоровой является первая позиция.

Очень важной человеческой потребностью является распределение времени. На что тратят люди свое время зависит от их жизненной позиции.

Существуют шесть способов распределения времени с целью получения знаков внимания: доверительность, отдаление, ритуалы, деятельность, развлечения, игры.

Приведенные характеристики взаимоотношений между взаимоотношениями личностей позволяют понять что наиболее выгодными взаимоотношениями, к которым должен стремиться интерактивный менеджер, являются взаимоотношения взрослый - взрослый.

2. Навыки интерактивного общения

Наиболее важными навыками в искусстве интерактивного менеджмента является умение задавать вопросы. Умелая постановка вопросов упрощает работу менеджера, так как позволяет сотруднику раскрыться, то есть высказать более свободно свое мнение, свои желания, потребности. Обладая такой информацией менеджер находится в более выгодном положении. В таком случае он может более точно направить сотрудника к достижению личных и профессиональных целей, а также целей организации.

Способность эффективно задавать вопросы является мастерством, которое необходимо развивать всем деловым людям, а менеджерам в особенности.

Почему люди задают вопросы?

Во-первых, для того, чтобы мотивировать общение. Наладив общение, человек может изменить цели вопросов.

Во-вторых, для того, чтобы получить информацию. Менеджеру необходимо задавать вопросы своим подчиненным для получения информации. Так как полученная информация позволяет узнать потребности и выдвинуть такие встречные предложения, которые касались конкретных нужд сотрудника.

В-третьих, для раскрытия мотивов и понимания. «Умело пользуясь вопросами, вы можете узнавать мнения ваших сотрудников».

В-четвертых, для предоставления информации. Если вы хотите о чем-то сообщить, вы задаете вопрос: А знаете ли вы?

В-пятых, для привлечения сотрудника для участия в чем либо.

В-шестых, для проверки понимания и заинтересованности.»Вопросы дают важнейшую «обратную связь», необходимую для того, чтобы убедиться, что между вами действительно установились двухсторонние контакты».

В-седьмых, для того, чтобы заставить сотрудника думать. Здесь характерны вопросы, которые побуждают сотрудника высказывать свое мнение.

В-восьмых, для достижения согласия. «Спрашивая своего сотрудника, согласен ли он с вами, вы можете судить о взаимоотношениях с ним».

В-девятых, для возвращения внимания к объекту обсуждения. Если сотрудник утратил интерес к обсуждаемому вопросу, то правильно заданный вопрос позволит привлечь его внимание.

В-десятых, для проявления позитивных знаков внимания и построения доверия. «Спросить кого-то о его мнении - вот испытанная и неизменная форма лести».

В-одиннадцатых, для установления психологической взаимности. Если менеджер будет задавать вопросы и прислушиваться к мнению своих сотрудников, то они отплатят ему тем же, когда придет его черед говорить.

В-двенадцатых, для выявления дифференциала напряженности. Задавая такие вопросы менеджер сможет определить степень разрыва меду тем, что сотрудник хочет получить и тем, что он получает.

В-тринадцатых, для определения стиля. Один из лучших методов определения стиля сотрудника - это вопросы.

Все вопросы, которые задаются для той или иной цели авторы подразделяют на два типа.

1. Открытые вопросы. Они используются для того, чтобы получить обширный ответ, по какой-либо теме. Они имеют многообразие форм и наиболее часто используются менеджерами.

2. Закрытые вопросы требуют конкретных ответов на конкретные темы. Для них характерны ответы «да» или «нет» либо какие-то очень короткие ответы. В свою очередь они подразделяются на:

 Вопросы для установления фактов.

 Вопросы для определения эмоций.

 Проясняющие вопросы.

 Раскрывающие вопросы.

 Вопросы повторения.

 Направляющие вопросы.

 Гипотетические вопросы.

 Вопросы с ссылкой на третьи лица.

 Проверочные вопросы.

 Завершающие вопросы.

Умело ставя вопросы, менеджер начинает беседу, что в конечно итоге приведет к благополучному результату.

Подбирая вопросы, авторы советуют следовать следующим принципам.

Время, когда менеджер может задавать вопросы должно быть просчитано, так как если он будет задавать их слишком рано или слишком поздно, есть возможность того, что их не услышат. Также не следует задавать вопросы слишком быстро или слишком медленно.

Необходимо «иметь общую идею, о чем бы вы хотели спросить, чтобы получить именно ту информацию, которая вам необходима». Составленный план вопросов послужит менеджеру отправной точкой, а также позволит скорректировать вопросы.

Нужно знать хоть что-то о человеке (его личные данные, религиозные и политические убеждения, позиции, интересы и взгляды, его стили), которому менеджер собирается задавать вопросы. Это окажет неоценимую помощь в формулировании и постановке вопросов.

Всегда необходимо спрашивать, можно ли задать вопрос.

Всегда нужно начинать с более широких вопросов, постепенно переходя к более узким. Например, спросить вначале попросить человека рассказать о его интересах.

Для более эффективной постановки следующего вопроса нужно выслушать, что сотрудник ответил на предыдущий.

Всегда важно придерживаться одной темы, по которой вы задаете вопросы, что бы дать возможность сотруднику уловить вашу логику.

Вопросы должны задаваться точно и понятно, только в этом случае менеджер получит точный и полный ответ.

«Избегайте двусмысленных вопросов».

Вопросы стоит задавать на понятном языке, избегая технического жаргона, сленга, современных неологизмов.

Количество задаваемых вопросов должно быть оптимально, в противном случае сотрудник примет вас за ограниченного человека.

Необходимо во время беседы использовать как можно больше различных типов вопросов.

Не используйте пристрастных, манипуляторских, угрожающих вопросов - это ограничивает свободу сотрудника.

Если ваши вопросы касаются чувствительных тем, менеджеру необходимо обосновать, почему он их задает.

Задаваемые вопросы не должны ставить сотрудника в затруднительное положение, так как он не всегда знает о своих реальных потребностях. Проще всего начать задавать вопросы, касающиеся общих потребностей.

Когда менеджер проводит интервью, он должен придерживаться совещательной атмосферы. Необходимо не только самому задавать вопросы, но и дать возможность интервьюируемому задавать вопросы.

Авторы уделяют особое внимание не только умению задавать вопросы, но и также умению слушать.

Причина недопонимания между людьми заключается в том, что все слышат, но слушать многие не умеют. В результате происходит неполная передача информации.

Менеджеры, являющиеся плохими слушателями, не замечают имеющихся и грядущих проблем, до них не доходит суть и важность посланий от сотрудников.

Авторы приводят четыре категории слушателей.

Первая категория «Глухой». На этом уровне менеджер вообще не слышит своих сотрудников. При этом он выдает себя отсутствующим взглядом, нервной манерой поведения и жестикуляцией. Он притворяется слушающим, в то время когда думает совершенно о другом.

На уровне маргинального слушателя менеджер слышит звуки и слова, но все же еще не слушает. Он остается на поверхности проблемы и не рискует заглянуть глубже.

Третий уровень - оценочное слушание - подразумевает несколько большую концентрацию и внимание со стороны слушателя. В данном случае он старается услышать то, что ему хотят сказать, но не предпринимает усилий для понимания этого.

Наиболее высокий уровень - это активный слушатель. Для этого уровня характерно воздержание от оценки слов своего сотрудника и попытки взглянуть на проблему с его стороны. Активное слушание предполагает прислушиваться не только к словам собеседника, но и также к смыслу и чувствам, которые в них вкладывает сотрудник.

При всем при этом активный слушатель обладает тремя важными навыками - восприятие, внимательность и реагирование.

Активный слушатель - это цель к которой должны стремиться все эффективные менеджеры. Так как один плохой слушатель в компании управленцев может нанести такой ущерб, что такое положение будет не легко исправить даже нескольким активным слушателям.

На пути к активному слушанию авторы выделяют девять барьеров.

1. Заинтересованность. Она заключается в том, что если вы будете слушать без интереса, то вы никогда не услышите то, что вам хотят сказать.

2. Отсутствие концентрации внимания. Рассеянные люди вообще врядли что-то могут услышать.

. Негативное отношение к слушанию.

. Опыт и истоки. Предыдущее обучение и опыт показывают насколько хорошим слушателем является менеджер. Человеку с бедным словарным запасом будет неинтересно слушать человека, у которого словарный запас богаче.

. Неудачный выбор места для общения.

. Эмоции. Высказывание менеджером собственного мнения о говорящем не всегда приводит к положительному эффекту.

. Мечты и фантазии. Если слушатель будет во время разговора предаваться мечтам и фантазиям то, он не услышит, то что ему хотят сказать.

. Манера подачи информации. Для различных слушателей и манера подачи должна быть разной. Однако эту проблему можно преодолеть, если понять и сконцентрироваться на особенностях подачи информации говорящим.

. Отсутствие навыков слушания. Наиболее легко преодолимое препятствие, но наиболее часто игнорируемое. Основными шагами к преодолению этого препятствия являются понятие и изучение вышесказанных барьеров.

Для того, чтобы эффективно управлять своими подчиненными необходимо научиться их слушать, авторы предлагают девятнадцать заповедей эффективного слушателя.

1. Помните, что говорить и слушать одновременно не возможно.

2. Прислушивайтесь к основным идеям говорящего.

. Чутко реагируйте на свои эмоциональные «точки глухоты».

. Боритесь с отвлекающим факторами.

. Постарайтесь не злиться.

. Не доверяйте своей памяти в плане запоминания определенных данных, которые могут оказаться важными.

. Дайте сотрудниками выговориться.

. Сопереживайте вашим сотрудникам.

. Воздерживайтесь от суждений.

. Реагируйте на послание, а не на человека.

. Постарайтесь в большей мере воспринимать чувства, стоящие за словами говорящего (интонации и визуальные знаки), чем прямое значение слов.

. Используйте «обратную связь».

. Слушайте избирательно.

. Расслабьтесь.

. Постарайтесь не критиковать (мысленно или в слух) чью-либо точку зрения, даже если она является отличной от вашей.

. Слушайте внимательно.

. Старайтесь, насколько это в ваших силах, создавать позитивную обстановку для общения.

. Задавайте вопросы.

. Имейте мотивацию для слушания.

Умение задавать вопросы и слушать позволят менеджеру понять личности сотрудников и их проблемы.

3. Интерактивное решение проблем

Интерактивный менеджмент позволяет решать проблемы в управлении людьми.

Его отличие от формального менеджмента, который также позволяет решать проблемы, заключается в том, что все проблемы решаются совместно с сотрудниками, а также в нем делается упор на построение доверия и концентрацию на действительных проблемах сотрудников.

Процесс решения проблем с помощью интерактивного менеджмента представляет собой выработку естественных шагов, которые менеджеры порой делаю неосознанно.

Интерактивный процесс решения проблем состоит из четырех этапов.

1. Определение проблемы: установление отношения доверия, прояснение цели, оценивание текущей ситуации, нахождение проблемы, определение и анализ проблемы.

На данном этапе менеджер и сотрудник собирают информацию и анализируют создавшуюся проблемную ситуацию, устанавливая существующие у сотрудника потребности и желания, с которыми ему может помочь менеджер.

2. Разработка плана действий: проверка отношения доверия, выработка критерия принятия решения, разработка альтернативных действий, оценка альтернатив, принятие решений по плану действий.

В интерактивном менеджменте планы всегда разрабатываются под конкретную ситуацию и предусматривают общее участие в их разработке и воплощении в жизнь.

3. Приведение плана действий в исполнение: проверка отношения доверия, распределение обязанностей, составление графика выполнения действий, достижение приверженности.

Претворение запланированных решений в жизнь в интерактивном менеджменте начинается с выработки и приверженности согласованному решению, что происходит в атмосфере взаимного доверия и уважения.

4. Постоянное сопровождение: проверка отношения доверия, выработка критериев достижения успеха, определение оценки исполнения, отслеживание результатов, принятие корректирующих действий.

На этой стадии менеджер берет на себя обязанность наблюдать за сотрудником и помогать ему на протяжении всего процесса претворения нового плана действий в жизнь. Интерактивный менеджмент зависит от долговременных доверительных отношений, что не мыслимо без заботливого сопровождения менеджера.

Заключение

Мы рассмотрели понятие интерактивного менеджмента предложенное Филиппом Хансейкером и Энтони Алессандра.

В первую очередь для эффективного управления персоналом организации, по мнению авторов, необходимо определиться со стилями присущими каждой конкретной личности, работающей в организации.

Всех людей можно подразделить по стилям обучения: приспособленцы, поглотители, рационалисты и уклонисты. Для каждого стиля присущи свои способы обучения: конкретный подход, абстрактный подход, активный подход, пассивный подход.

Вторая характеристика людей подразделяет их на четыре группы по поведенческим стилям: мыслитель, сенсор, интуитивный тип, испытатель, Основными характеристиками людей в данном случае являются возбудимость и самоуверенность.

Также авторы разделяют людей по стилям личности. Здесь различают состояние ребенка, родителя и взрослого. На основании личностных характеристик у человека вырабатывается жизненная позиция. Наиболее выгодная характристика для производственных взаимоотношений - это состояние взрослого.

Второй позицией для эффективного менеджмента является умение задавать вопросы и слушать. От того насколько точно и правильно менеджер будет задавать вопросы, он сможет лучше разобраться в потребностях и проблемах своих подчиненных. Также если менеджер будет не просто слышать своих подчиненных, а слушать их, он сможет лучше понять их проблемы и потребности.

На основании изучения стилей личности, а также задавая вопросы и слушая своих подчиненных, менеджер с помощью интерактивного менеджмента, взаимодействуя со своими подчиненными, сможет разработать и претворить в жизнь такой план действий по решению возникающих проблем, который поможет ему решать возникающие проблемы, при этом, не нанося ущерб подчиненным, а удовлетворяя их потребности.

личность регулирование решение интерактивный

Литература

1. Филипп Хансейкер, Энтони Алессандра «Искусство управления людьми»/редактор И. Луговая, М: «Фаир-пресс», 2004 г. 338 с.