

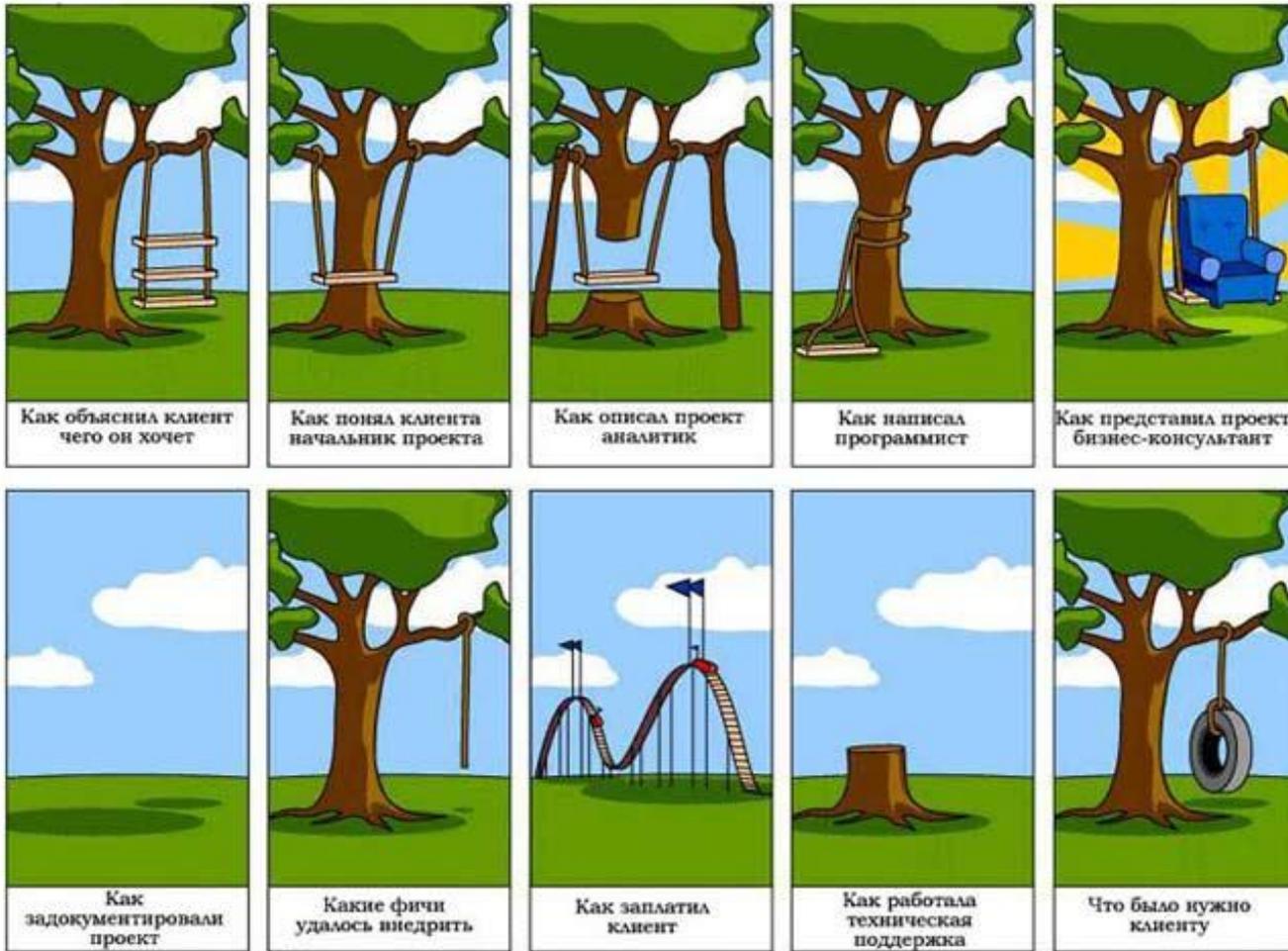
# ОРУ. Начало

Инструментарий Организации Руководства и Управления

Допустим есть идея



# Есть команда и опыт реализации проектов



# Есть научно-методическое обеспечение



Идеальный проект

Цель - воплотить идею.

Организатор, руководитель и управляющий процессом – ВЫ!

Есть вопросы? Нет. Тогда приступайте!

Есть вопросы!?

Подождите писать ТЗ и запрашивать данные о ресурсах. Давайте попробуем понять в чем Ваша задача.

Какую деятельность Вам нужно организовать?  
Так чтобы потом ей как-то можно было руководить?  
И удобно управлять? Чтобы в итоге прийти к цели?

Для этого попробуем разобраться:

Что есть **деятельность**?

Можно ли руководить деятельностью?

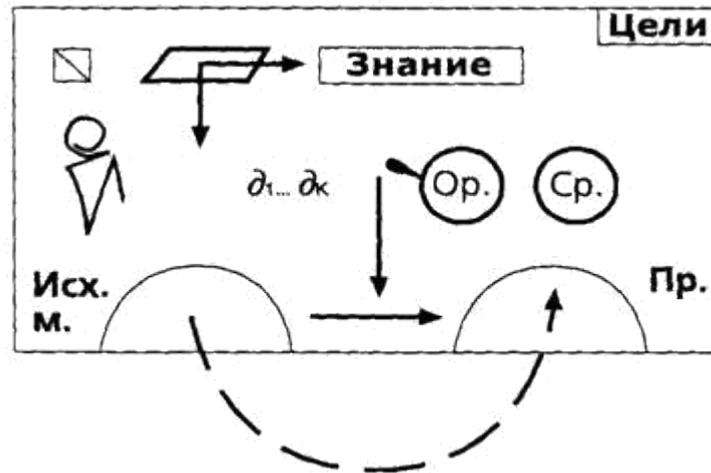
И может ли деятельность быть объектом управления?

*Попробуем ответить на часть вопросов и вдохновить на ответы на оставшиеся вопросы.*

## Схема акта деятельности

Акт деятельности – это элементарная единица деятельности – это есть **ОСОЗНАННОЕ** преобразование объекта с определенной целью с использованием орудий, средств и знаний.

Деятельность многослойна и определяется заданными границами, которые зависят от поставленной цели.



Что?

Как? (Чем?)

Зачем?

Деятельность – активность, направленная на удовлетворение **потребностей** (реализацию цели)

# Давайте поговорим о «потребностях»



Пирамида Маслоу. Потребности личности

# Потребности организации

## Подбор кадров:

«Нужны сотрудники с творческими способностями (тест на креативность)»

«Сколько стоит Ваш костюм?  
(грубое приближение)»

«Вы готовы пройти наши дополнительные тренинги и псих.тесты?»

«У Вас есть высшее образование и опыт работы?»

«Выживаем как можем. Нам вполне подойдут сотрудники, готовые работать «за еду»



*Гипотеза: выше уровень потребления, тем глубже ответственность перед обществом.*

Организацию интересует выполнение своих целей – потребностей, в том числе в уровне компетенции персонала.

Чем выше потребности организации, тем важнее оценка кадрового потенциал с точки зрения позиции личности сотрудника в пирамиде Маслоу относительно уровня удовлетворенных потребностей.

## Потребность – функция объекта

Потребности объекта – подобны свободным радикалам для связей с ним.

По сути управление происходит не через воздействие на объект, а на его функции – связи, которые у него есть. Результатом активации – воздействия на функциональную потребность объекта будет реакция – деятельность объекта.

**Прямо сейчас кто-то управляет Вашей деятельностью через Ваши потребности. Т.е. управляет Вами.**

А Вы когда-нибудь задумывались, как Вы управляете своей деятельностью (фактически собой)?

Почему делаете что-то?...

*Гипотеза: меняя свое потребление, мы меняемся.*



«Организуй меня, если сможешь»



Знакомо?!

Попробуйте определить его потребность?

Весьма не благодарное занятие – пытаться организовать человека, который ничего не хочет.

## Создание потребностей

Кто формирует Ваши потребности?

**Вы хотите того, о чем не знаете (не информированы)?**

Как часто Вы **осознанно** размышляли над своими потребностями? **Т.е. допусти вы знаете ЧТО? Но знаете ли ПОЧЕМУ?**

Разбирали их психологическую и рациональную природу? Пытались ли поменять свои потребности? Управлять ими?

Вы ощущаете, что кто-то меняет Ваши потребности?

Как поменять потребности другого человека? Создать новую потребность? Или сделать ее доминирующей?

**В чем связь между знаниями и потребностями?!**

**Формирование потребностей (целей) базируется на знаниях.**

Для достижения цели нужны знания. Выбор материальных ресурсов, орудий и средств деятельности зависит от знаний.

Знания об объекте управления повышают качество управленческой деятельности.

# Пример формирования потребностей

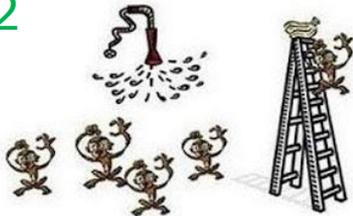
Клетка. В ней 5 обезьян.  
Стоит лестница. На лестнице  
лежит банан.

1



Проголодавшись, одна из обезьян подошла к лестнице с явными намерениями достать банан. Как только она дотронулась до лестницы, вы открываете кран и со шланга поливаете ВСЕХ обезьян очень холодной водой.

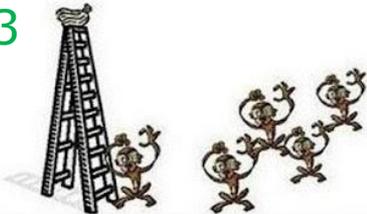
2



Проходит немного времени, и другая обезьяна пытается полакомиться бананом. Те же действия с вашей стороны.

ОТКЛЮЧИТЕ ВОДУ.

3



Третья обезьяна, одурев от голода пытается достать банан, но остальные хватают ее, не желая холодного душа.

4



А теперь, уберите одну обезьяну из клетки и замените ее новой обезьяной. Она сразу же, заметив бананы, пытается их достать. К своему ужасу, она увидела злые морды остальных обезьян атакующих ее.

5



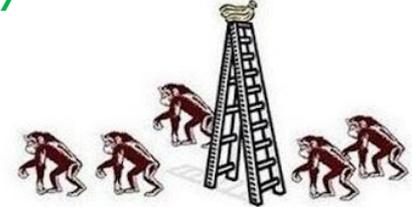
Теперь уберите из клетки еще одну из первоначальных пяти обезьян и запустите туда новенькую. Как только она попыталась достать банан, все обезьяны дружно атаковали ее, причем и та, которую заменили первой (да еще с энтузиазмом).

6



И так, постепенно заменяя всех обезьян, вы придете к ситуации, когда в клетке окажутся 5 обезьян, которых водой вообще не поливали, но которые не позволят никому достать банан.

7



Почему?

8

**ПОТОМУ, ЧТО  
ЗДЕСЬ ТАК ЗАВЕДЕНО**

Формирование  
потребности в  
норме  
поведения

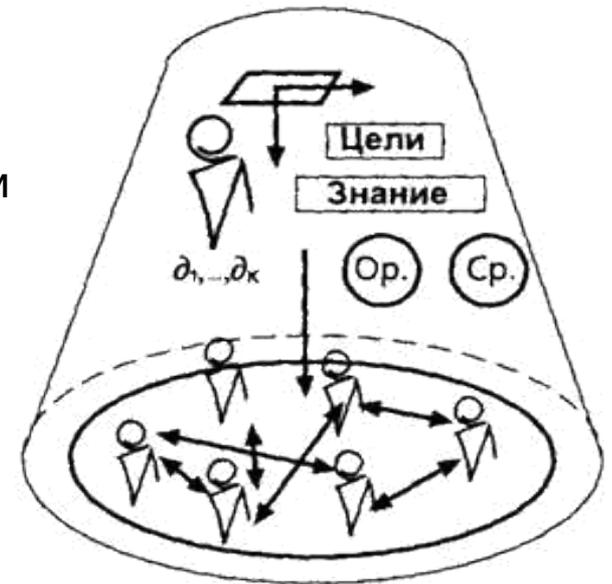
# Оргуправленческая деятельность

Организационная, руководящая и управленческая деятельность есть **деятельность над деятельностью.**

Деятельность управленца представлена на схеме – она трансформируется из схемы «Акта деятельности», когда для управленца материалом становится деятельность других элементов.

**Структура деятельности одного человека становится исходным материалом в деятельности другого.**

Управление осуществляется **ОСОЗНАННЫМ** воздействием на: **цели; знания; исходный материал; операции (действия); связи; орудия и средства; способности** (психотехника, антропотехника, группотехника, культуротехника или нормотехника).



Современная ситуация диктует необходимость изучения наук о деятельности

## Искусственно-естественные потребности

Пример с обезьянками перестает быть смешным, если представить, что у человека (да и у организации тоже) есть потребности в нормах поведения, природу которых он не осознает.

Искусственно созданные (на базе естественных) потребности становятся естественными для восприятия человека (организации). Некоторые из них полезные, некоторые тормозят развитие или даже ведут к гибели.



Вы бы хотели получить «пилюлю» от этого «недуга»?

## Чего на самом деле хочет личность?



Мышление  
Орг.поведение  
Поведение



*Реализация цели организации зависят от потребностей личности?!*

Сотрудник организации – это личность и одновременно объект управленческой деятельности.

## Таблица анализа объекта деятельности находящегося в системе

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Происхождение	Образование	Культура	Семья	Индивид-личность	Слои	Группы	Организации	Поведение, мышление, мышледеятельность	Коммуникация	Самосознание

ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ: СРЕДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ

Оргуправленцу важны знания об объекте управления

## Работа с таблицей. Анализ

Необходимо проанализировать объект и его окружение в соответствии со столбцами таблицы по следующим ситуациям:

- **Включение в место** и отношение включенности - учитывать включенность объекта в разные системы.

*определенный тип личности, с определенными чертами характера, детерминированными семьей, его общей культурой, образованием, происхождением, попадает в определенное место*



- **Вхождение в группу** - объект должен включиться в систему коммуникации, и многое будет зависеть от его самосознания и от того, как он это самосознание будет менять.

Доминирующая потребность – доминирующая цель

Потребностей много



- Земля имеет форму чемодана! (кодировый пароль секретной миссии)

Оргуправленцу необходимо правильно определять доминирующую цель либо ставить доминирующую цель?!

## Работа с таблицей. Организация

- **Организация и группы** – необходимо учитывать взаимодействие организации и групп, индивидумов внутри нее, как с самой организацией, так и между собой.
- *Организации не имеют саморазвития. Их могут развивать только люди.*
- **Организация и личность** – индивид должен стать «винтиком» в организации. Если это главный винтик (начальник) - он имеет право и обязан противопоставить себя организации. Начальник - обязан быть противостоящим организации. Даже если он ее создавал.

## Объекты деятельности

- В нашем реальном мире управления нет объектов природы, а есть **объекты нашей практической деятельности**: мы берем мел, чтобы писать им, мы перерабатываем лес, или мы лес сажаем, ставим плотину. Мы перерабатываем одно в другое, один материал в другой материал.
- Каждый раз проблема состоит в том, чтобы «ухватить» соответствующий материал, вставить на определенное функциональное место в структуре деятельности.

# Искусственно-естественные и естественно-искусственные объекты

Сама идея управления построена на этой «двусторонности» объекта.

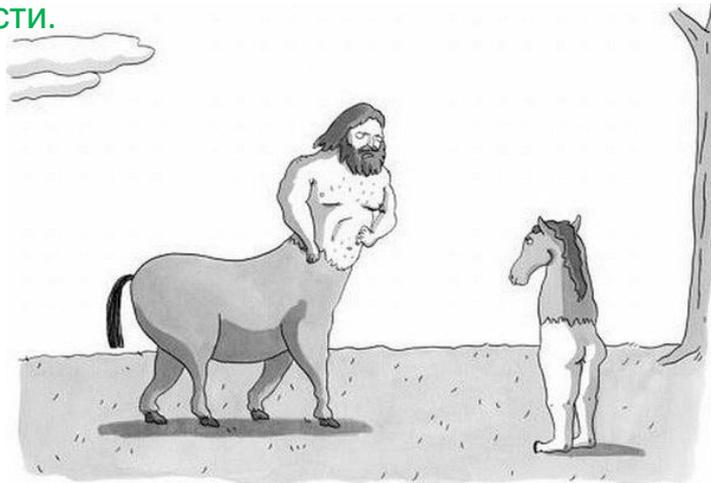
Мел хочет, чтобы им писали.  
Стул хочет, чтобы на нем сидели.  
Пирожное хочет, чтобы его съели.

**Естественно-искусственные объекты**

Любой предмет есть всегда одновременно и предмет нашей человеческой деятельности, и объект природы.

У объектов деятельности нет законов.  
Законы есть только у деятельности.

Искусственно-естественный объект живет по законам двух типов



**Кентавр - Искусственно-естественный объект**

**Человек хочет творить и созидать** (и пр. по пирамиде Маслоу)  
**Труд – не естественная потребность человека.**  
У человека нет цели трудиться.

«Быть или не быть кентавром?» – решает личность или оргуправленец!?

## Маяки управленческой деятельности

- всегда фиксируем функцию объекта в нашей деятельности. И законы природы, по которым он живет.
- все объекты делить на два типа в зависимости от поставленной цели:
  - объекты целевые – вопрос «зачем?»
  - и объекты детерминированные – вопрос «почему?»

Осознанность – это «пилюля»  
и естественная потребность личности?!

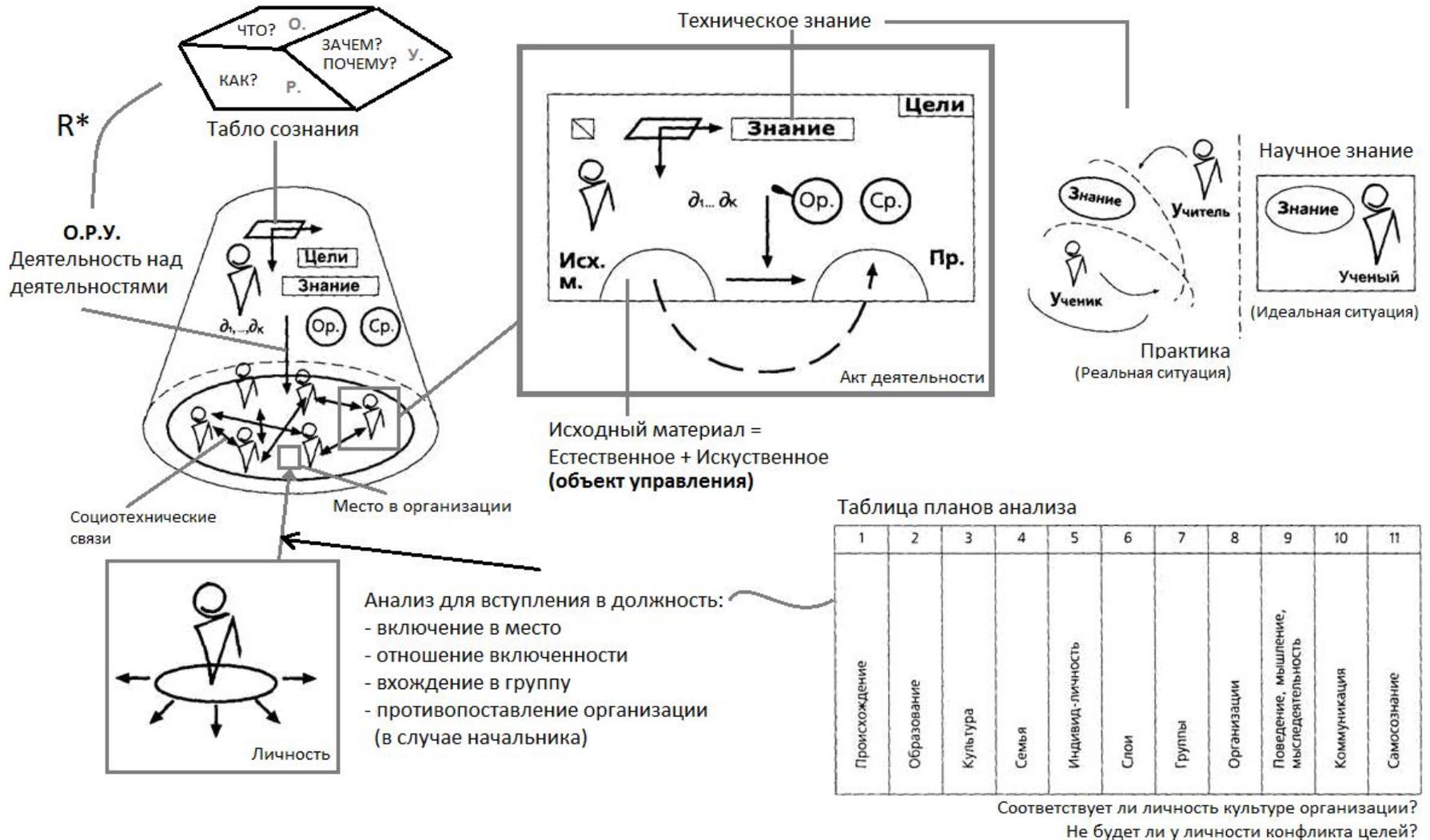


Прежде чем погрузиться в бесконечный поток планирования и контроля задач проекта **задайте себе правильные вопросы на тему целей и потребностей своих личных, организации и себя как сотрудника организации – осознанное самоопределение.**

Оно позволит определить вектор Вашей деятельности: поможет ее организовать, руководить и управлять ей.

Ваш вектор – система координат, относительно которой Вы выстраиваете общую систему ОРУ и проектируете деятельность над деятельностью.

# Общая схема оргуправлеческой деятельности

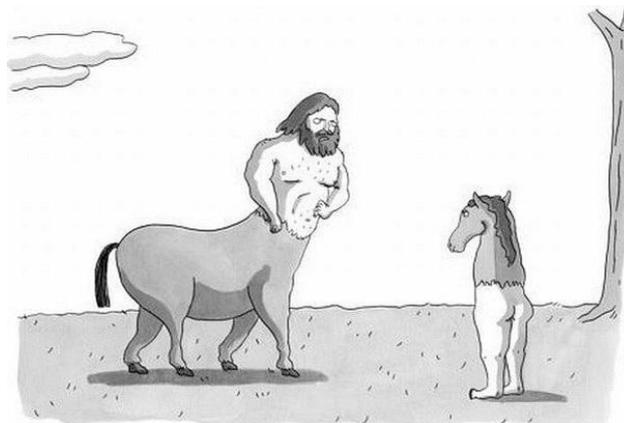


# Кибернетика – это искусственно-естественно

Кибернетика - наука об управлении объектами, системами и процессами различными по своей природе.



В схеме не зафиксированы цели (потребности)



Не деятельностный, а процессуальный подход (дополнительная теория системы потребностей: теория ожиданий, справедливости)

# Менеджмент

Менеджмент - наука о деятельности оргуправленца

Что? Как? Зачем?	Делает	Оргуправленец	Для достижения цели
------------------------	--------	---------------	------------------------

Организуем, руководим и управляем деятельностью



Самое интересное в сраживании противопоставлений: практика и наука, личность и организация, естественное и научное, кибернетика и менеджмент ; в сраживании заложены связи – **деятельность**



# Когда Вы взялись за проект без теории ОРУ:



ТЗ



Эффективная команда

Вы что за меня  
и есть будете?  
Ээ, нет. Я тогда  
лучше сам все  
сделаю.



Управление



Результат

# ОРУ. Продолжение

Инструментарий Организации Руководства и Управления

Что такое

**Организация?**

**Руководство?**

**Управление?**

# Деятельность организатора

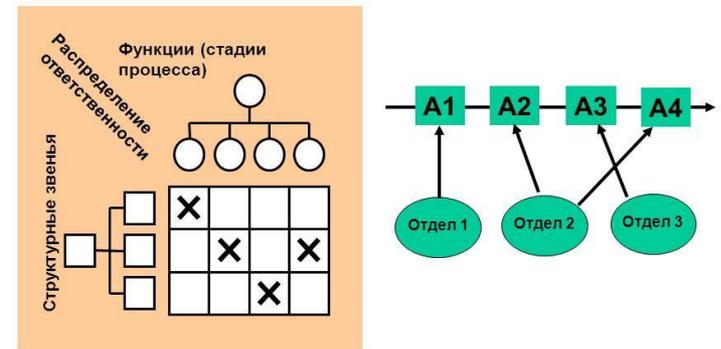
Конструирование - сбор элементов в целое, установление связей (относительно целей).

Вложение в организацию целей.

## Построение оргструктуры бизнес-процесса

*Для организатора*  
организация – искусственное средство достижения цели организатора.

*Для коллектива*  
организация – естественное состояние («живые цели»).



## Руководство

Деятельность руководителя опирается на организацию («формальную организацию»).  
Деятельность в рамках оргструктуры.

Задача руководителя-ля-ля: постановка целей и задач перед элементами организации.



«Должностная инструкция»



«Рукамиводитель»

При самодвижении (по своим целям)  
подчиненных руководство невозможно.

**Руководитель вынужден управлять!**  
Т.к. подчиненный никогда не откажется  
от самодвижения.

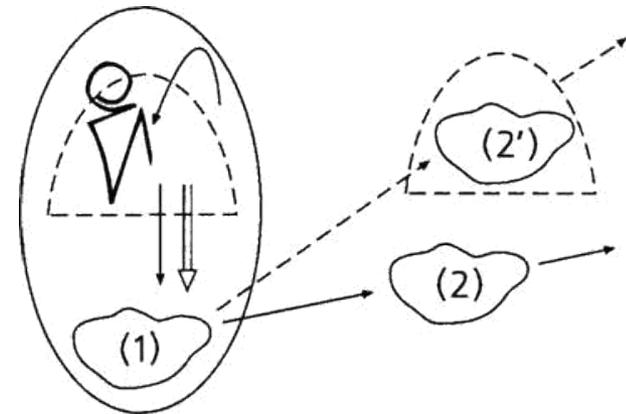
# Управление

Воздействие на движение объекта, изменение его траектории.  
**Управление возможно, если объект находится в  
самодвижении.**

Деятельность управленца – это создание искусственно-естественных траекторий.

Допустим естественное движение объекта управляющую систему не устраивает — а она уже зафиксировала его движение каким-то образом, — то, для того чтобы изменить эту траекторию движения объекта, перевести его на другую, нужно, чтобы управляющая система произвела какое(ие)-то воздействие(я) на объект.

И за счет этих воздействий первоначальная траектория движения объекта будет переведена во вторую, которая будет уже искусственно-естественной траекторией, т.е. траекторией, возникшей за счет управляющих воздействий.



*Управленцу необходимы:*

**Цель (2')**

**Прогноз** реальной траектории (2)

**Знания о ресурсах**

**Проект** «идеального состояния» (---)

**Исследование** возможных траекторий

**Знания об управляемом объекте (1)**

## Управляющая система

«Управляемая система находится как бы внутри управляющей, она «захвачена», ассимилирована управляющей системой.

Управляющая система всегда захватническая, паразитирующая. Иного отношения не может быть.»

«Но захват этот очень интересный – это захват мыслью.

Чтобы осуществить этот захват, надо развить средства прогнозирования, проектирования, средства исследования возможных траекторий.

И тогда оказывается, **вся тайна и специфика управленческой деятельности заложена в наших знаниях...»**



«Управы на вас нет»

## Знания об объекте управления



Хочешь эффективно управлять – учитывай функции-связи объекта управления.

Управлять – значит размышлять

## Оргуправленческая деятельность в подлинном виде – это размышления («чистое мышление»)



*«Смотрю на камень – вижу статую, вижу, что нужно убрать»*

*Однажды в Англии к ректору старейшего университета пришли журналисты. Они долго не могли его найти. После долгих поисков обнаружили его в саду читающего Шекспира. "Как, вы читаете Шекспира, — удивились журналисты, — а кто же управляет университетом?" Ректор улыбнулся и ответил: "Университетом управляют традиции".*

# Рефлексивное управление

Рефлексия (грубо) – мышление о мышлении.

**«Я думаю, что он думает, что я думаю...»**

**«Тонкость ума» - учитывать ранги рефлексии**

*Гипотеза: Нахождение на одном уровне рефлексии позволяет выстраивать конструктивные диалоги.*



**Рефлексия складывается из:**

**Ретроспекции** – опора на опыт, личный «угол зрения»,

**Проспекции** – предположение. Субъективна и полна переживаний

Эмоциональные переживания сужают рефлексивную компоненту.

*Развивайте образное мышление, любопытство, наблюдательность  
(чтение книг, занятие творчеством, игры)  
Осваивайте приемы системного мышления*

## Текст – понимание - смысл

«Понять, в самом грубом виде, значит приспособить тот текст, который он получил, к своему действию в ситуации либо построить новое действие в соответствии с этим **ТЕКСТОМ**»

Каждый понимает соответственно своей ситуации. И при этом мы обычно это понимание выражаем словом «смысл».

Смысл ситуативен.

Важно понимать что является объектом, а что приписанными ему признаками.

Говорить надо так, чтобы тот, кто вас слушает, не мог не понять.



«Текст всегда несет много такого, что туда не заложил сам говорящий, автор текста. Во-первых, за счет того, что он использует средства языка. Можно сказать, что **язык всегда умнее нас**, ибо в нем накоплен и аккумулирован весь опыт человечества. Это вообще основной аккумулятор опыта. Во-вторых, понимающий, привнося свою ситуацию, понимает всегда соответственно этой ситуации и видит в тексте часто больше или иное, нежели автор»

Можно «болтать», но не действовать.

**Действие показывает адекватность понимания (критерий правильности).**

## Понимание, мышление, мыследеятельность

«Понимание – основная функция человека,  
мышление – рафинированная»

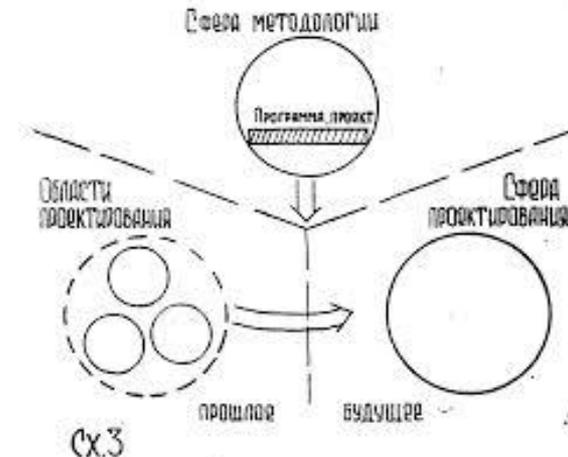
«Мышление происходит только на доске. И с помощью  
доски. Вот когда у нас есть доска, тогда есть мышление. А  
нет доски — нет мышления»

Вот этот мир — нарисованное на доске, бумаге, планшете  
— и образует действительность мышления.

Эта самая действительность мышления в нашей  
европейской цивилизации была создана где-то около VI в.  
до н.э. и получила название «логос». Отсюда происходит  
слово «логическое».

На доске знаки и знаковые формы, живущие по  
логическим законам, описывающие идеальные объекты.

**Мыследеятельность – наложение на реальность  
мыслительные схемы идеальных объектов.**



# Структура смысла

«Попробуй-ка разрезать мое движение»



## Жизненный цикл организации

Автор: **Ицхак Адизес**, бизнес-консультант



Реальный мир полисистемен – все связано

В мире науки надо все время решать вопрос, что с чем не связано, что можно отбросить как несущественное

Опыт – фиксация этапов процесса (вешки)

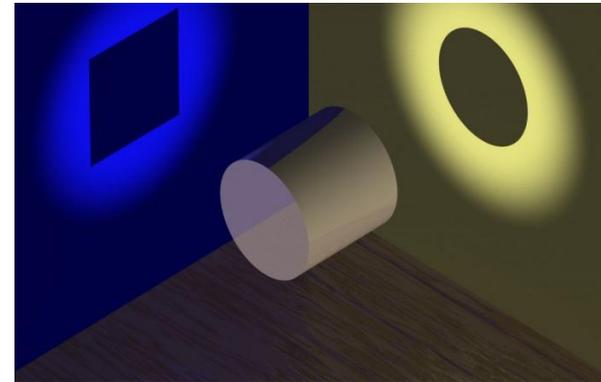
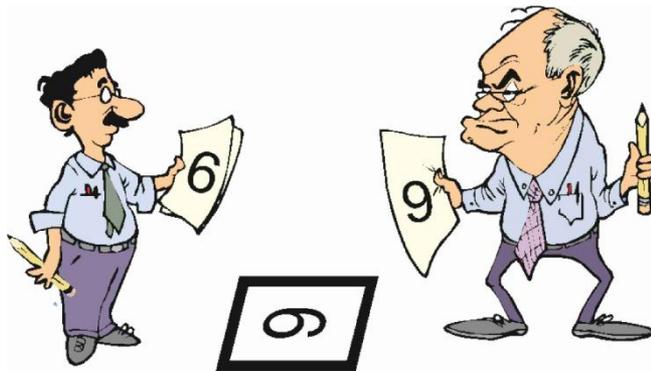
## Реальность мышледействия и действительность мышления

«Мир мышледеятельности, нашей практической деятельности — это *реальность*, реальный мир нашей деятельности, нашей работы, наших взаимоотношений (ситуаций).

А мир мышления — это *действительность*, идеальный мир.

И за счет коммуникации, а потом в свернутом виде за счет соединения чистого мышления с мышледеятельностью **человек все время живет в этих двух мирах: в мире реальном и в мире идеальном»**

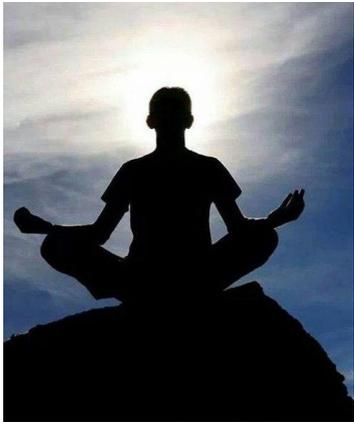
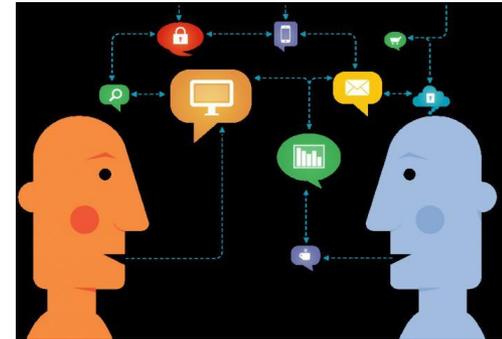
Мир идеальный — это мир науки, и обратно: мир науки — это мир идеальный, идеальных сущностей. В этом мощное средство анализа реальности.



Научный-«правильный» угол зрения на реальность

## Чистое мышление

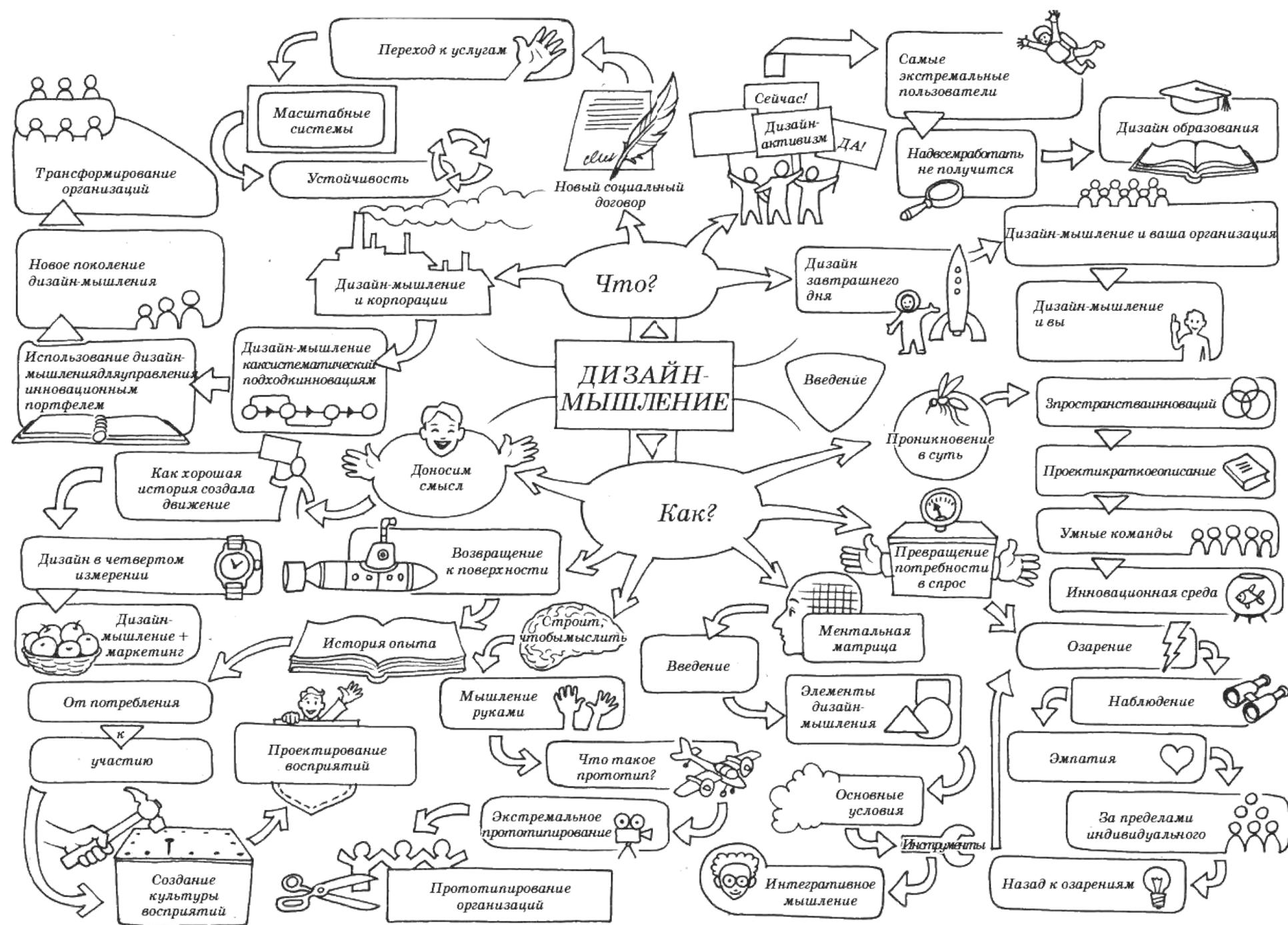
«Когда я в общении с людьми начинаю строить речевые тексты, ориентируясь на доску, т.е. на идеальную действительность мышления, описывая то, что происходит в этой идеальной действительности, по логическим правилам и так называемым «природным законам», — вот тогда я мыслю. И это есть чистое мышление»



«...вы меня спрашивали, можно ли нарисовать фантастическую схему организации. Я теперь говорю: не только можно, но и нужно. **Потому что если факты не соответствуют нашим схемам, то черт с ними, с фактами, — если мы хотим подняться до действительности мышления.**

Значит, вот этот подъем, **подъем из реальности в действительность мышления, предполагает всегда большую смелость.** Надо суметь освободиться от массы вещей и написать некий закон.

Наука очень хороша на своем месте. Но беда для практика, если он примет ее за чистую монету и начнет в своей невероятно сложной практике применять эти ее отдельные проекции и думать, что его объект, тот, с которым он, практик, имеет дело, таков, каким его нарисовал теоретик».

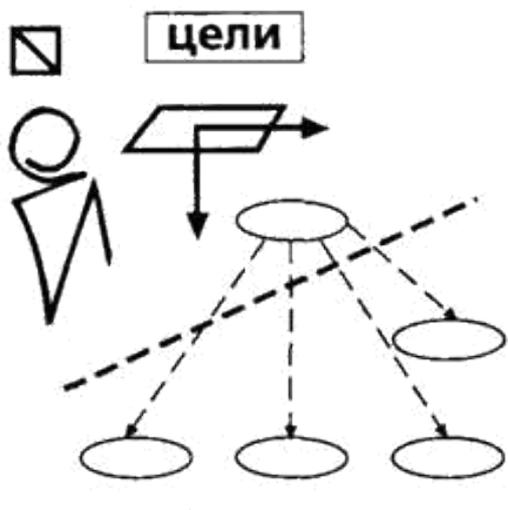


# ОРУ. Продолжение 2

Инструментарий Организации Руководства и Управления

**Проблематизация  
и системное представление управленческого аппарата**

## Табло сознания начальника (оргуправленца)



На табло сознания фиксируются его представления о мире, где он все замыкает и стягивает, связывает одно с другим, отождествляет и т.д.

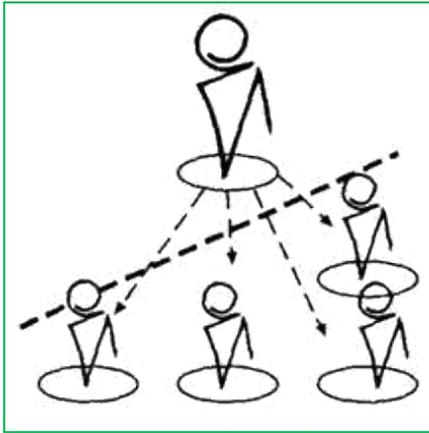
У него есть своя доска, или планшет, или набор досок и планшетов, на которых он рисует разные схемы. У него есть определенные способности действовать, интериоризованные — «овнутренные» — средства, какие-то цели, задачи, перспективная линия, образование, происхождение, принадлежность к определенным группам. Он имеет определенное место, и это место особым образом связано с четырьмя другими ближайшими местами.

**Для оргуправленца важно уметь решать косвенные задачи – работать с пустыми местами применяя системный анализ**

*Прямая арифметическая задача:* на дереве сидело пять птичек, прилетело шесть, сколько стало всего?

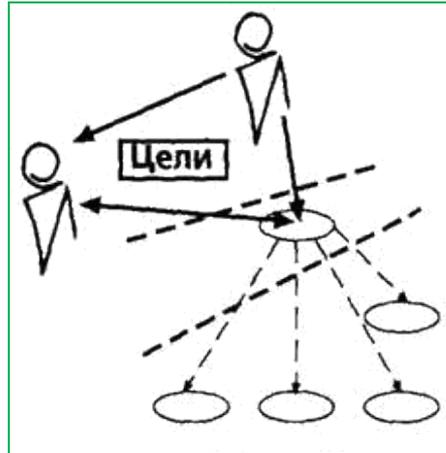
*Косвенная задачка:* на дереве сидели птички, прилетело еще шесть, стало одиннадцать, сколько было вначале?

# Системное представление управленческого аппарата и четыре позиции существования начальника



Рассуждаем:

имеется некто — главный инженер, он же первый заместитель, а потом еще три места (по заместителю на каждое производство), и на каждом месте сидит человек, и он точно так же имеет свое табло сознания и свою доску, или планшет.

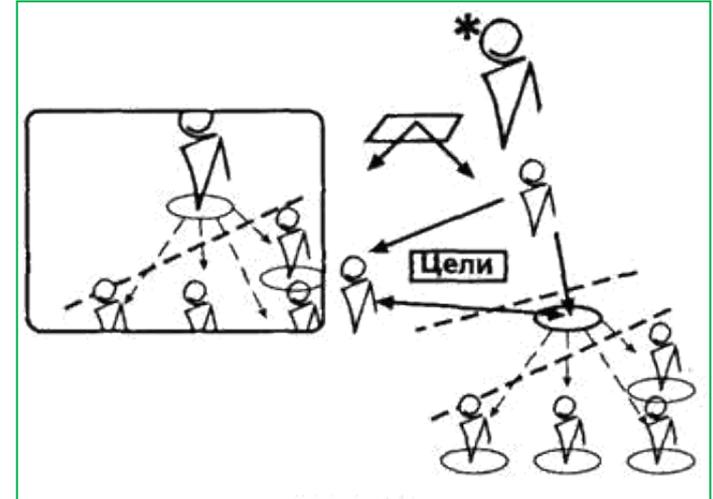


Тройное существование начальника:

Один раз он существует как место — как начальник управления строительством.

Второй раз он существует как наполнение этого места.

Третий раз он существует без места (поехал отдыхать).



Четвертая позиция, со звездочкой, когда он рефлексивует и сам себя во всех своих ипостасях и формах существования анализирует и представляет.

На доске он сам может быть представлен как объект: он сам себя видит со стороны. Если он очень изоциренный, он себя рефлексивующим тоже представит, если не очень, то представит себя только в остальных позициях.

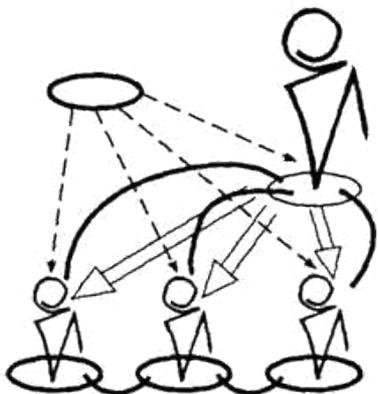
# Системная организация в группе управленцев

## Необходимо различить понятия:

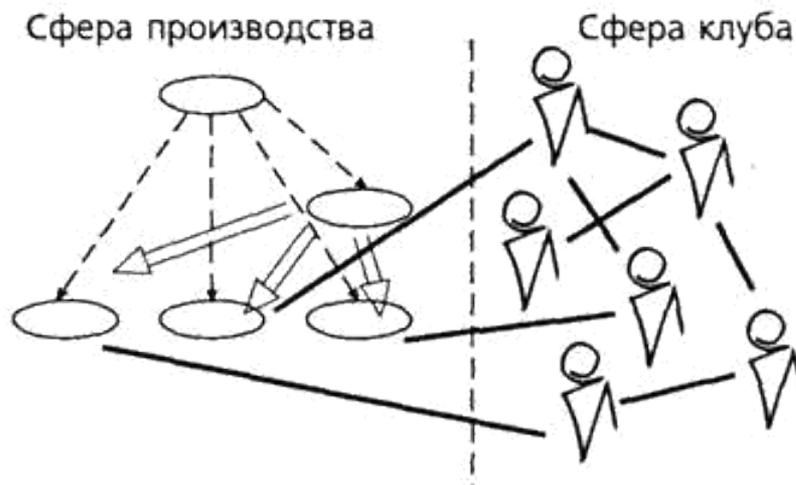
### Индивид и личность

«Индивидуальное существование человека — это когда он идеальный исполнитель своей должности, у него нет ни переживаний, ни раздвоенности, он знает, что должен делать, и работает («винтик»).

**Личность** — это то, что переживает, выпивает, мучается, исхитряется и вступает в определенные отношения: кому-то симпатизирует, кому-то нет, кого-то ненавидит, кого-то тайно любит или не любит»



«Производство» и «клуб» - как формальная и неформальная структуры



*Формальные структуры — это структуры мест или отношений между местами, зафиксированные в каких-то нормативных документах, скажем, в положениях о должностях, об отделах, о службах и т.д., где четко и жестко перечислены обязанности и права каждого места.*

Типы взаимоотношений: **формальные и неформальные.**

# Системная организация в группе управленцев

Происходит наложение формальных и неформальных структур  
в производстве, и в клубе

## Индивид и личность

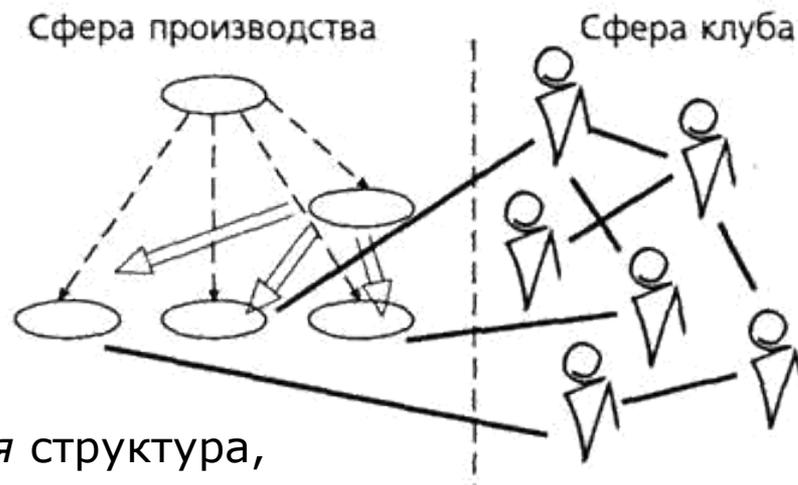
Реально никогда не бывает, человек выходит из своего места и становится чистой личностью, не имеющей отношения к тому месту, которое она, личность, занимает на производстве.

На одном материале выделяем не одну структуру, а реально три структуры:

формальная структура и неформальная структура, которая имеет два плана существования — неформальную структуру на производстве и неформальную структуру в клубе.

На одном материале выделяем несколько разных типов связей:

- должностные связи по местам,
- формальные связи руководства и подчинения,
- неформальные, личностные связи и взаимоотношения.

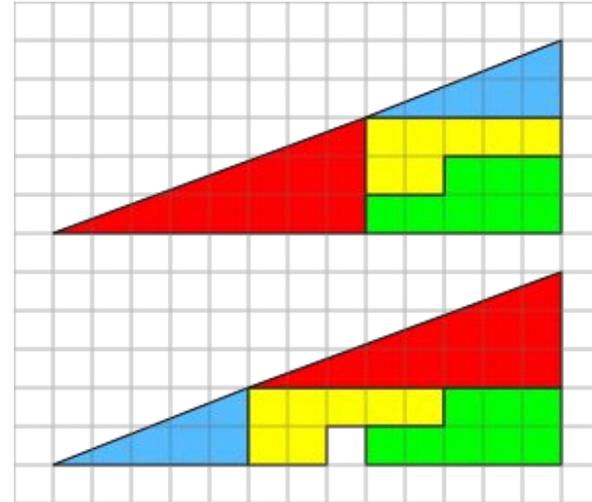
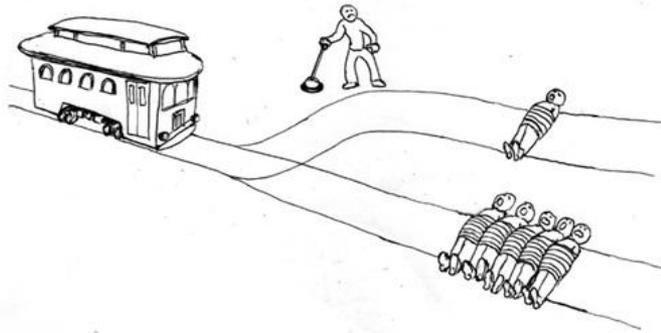


# Формальное и неформальное управление



# Проблема

Проблема – парадокс – указывает на слабое место в системе понятий.



«Проблема возникает не тогда, когда один сказал правильно, а другой сказал неправильно, а **когда оба исключают друг друга положения правильны, и тогда нужно искать новые средства представления объекта**».

Необходимо заниматься разработкой средств анализа.

# Проблематика системного анализа

«Вот смотрите:

с одной стороны, каждый заместитель начальника принадлежит системе руководства непосредственно первого уровня, с другой — он принадлежит своей собственной, во главе которой он стоит. Спрашивается, как замыкаются эти две системы друг на друга?

Они связаны и состыкованы между собой не непосредственно, а как бы «надеты» на одного человека. И их связь обеспечивается за счет функционирования этого человека.

Он — своего рода передаточный и согласующий механизм. И это согласование и передача происходят за счет его функционирования в двух системах. Все люди фактически являются такими осями. **Если мы вынем людей из этих мест, все остановится.**

Мы должны уметь разбирать системы на сложные единицы, на подсистемы, и собирать их. И мы приходим к **удивительному парадоксу** вот какого рода: **система по определению есть то, что на части не делится».**

## Где проходит граница системы?

Мы привыкли ограничивать вещи. Вот есть кран, есть площадка, есть участок. Это все *вещи*, а не системные образования.

## Где проходит граница системы

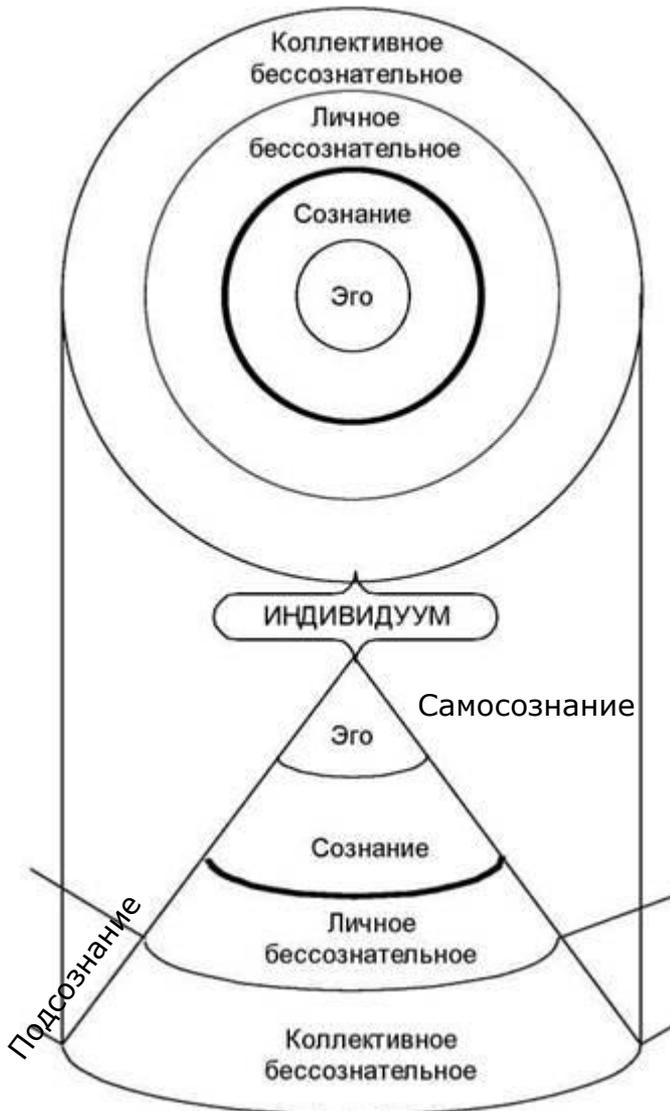
Получились две группы проблем:

- **реальные ситуационные проблемы**: в зависимости от того, кто на каком месте стоит, к каким группам он принадлежит, куда он входит, какие у него внешние связи;
- **обобщенные проблемы системного анализа**: технология работы, методы ситуационного анализа, включая парадокс «система не может раскладываться на подсистемы — по понятию системы, структуры» ;

*«И мы теперь будем двигаться в двух планах, а потом стягивать их друг с другом».*

# Немного поговорим о сознании

Системный подход с точки зрения философии и психологии (не уходя в дебри, то, что надо учитывать)



Сознание – высшая форма отражения.

Сознание – общественное явление.

## Структура сознания

*Гипотеза:* Целеполагание закладывается в восприятии. Единственно что может изменяться - это настройки восприятия. Потом уже вся материя подстраивается под них. Целеполагание выше, чем рациональность. Рациональность лишь следствие избирательности восприятия.

# Работа с эмоциональным интеллект



## Введение в эмоциональный интеллект

Эмоциональный интеллект — совокупность качеств, определяющих способность человека управлять собой и своими отношениями с другими людьми—складывается из четырех основных компонентов: самоанализа, самоконтроля, социального анализа и управления межличностными отношениями. В свою очередь каждый компонент включает целый набор конкретных умений и навыков. Далее приведен список этих компонентов и соответствующих навыков.

### Самоанализ

- Анализ собственных эмоций — способность распознавать и понимать свои эмоции, их воздействие на производительность, отношения с другими людьми и т.д.
- Тщательная самооценка — трезвая оценка своих сильных и слабых сторон
- Уверенность в себе — устойчивое ощущение собственной значимости.

### Самоконтроль

- Контроль над собой — способность подавлять деструктивные эмоции и импульсы.
- Надежность — честность и цельность.
- Ответственность — способность управлять собой и выполнять взятые обязательства.
- Приспособляемость — умение приспосабливаться к изменениям ситуации и преодолевать препятствия.
- Ориентированность на достижения — стремление соответствовать высоким внутренним стандартам.
- Инициативность — готовность воспользоваться появляющимися возможностями.

### Социальная чуткость

- Сопереживание — умение чувствовать эмоции других, понимать чужую точку зрения, внимание к заботам людей.
- Организационная компетентность — способность распознавать тенденции в жизни организации, создавать процедуры принятия решений, ориентироваться в политических тонкостях.
- Понимание клиентуры — способность распознать и удовлетворить потребности клиентов.

### Управление межличностными отношениями

- Инициативное лидерство — способность брать на себя ответственность и вдохновлять команду.
- Влиятельность — умение применять разнообразные приемы убеждения.
- Помощь окружающим — умение распознавать способности других людей, направлять и развивать их.
- Коммуникативные навыки — умение слушать других и ясно, убедительно, изящно высказывать свои мысли.
- Инновации — способность генерировать новые идеи и вести команду в новом направлении.
- Улаживание конфликтов — способность гасить конфликты и находить выходы из трудных ситуаций.
- Выстраивание связей — умение развивать и поддерживать личные отношения.
- Командное сотрудничество — умение налаживать взаимодействие и формировать команды.

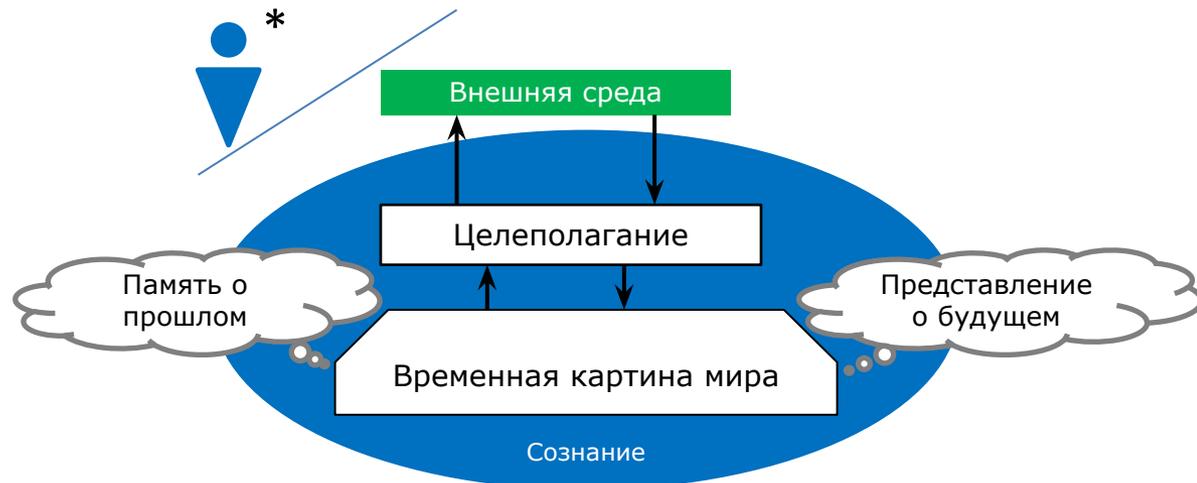
# Проблематика



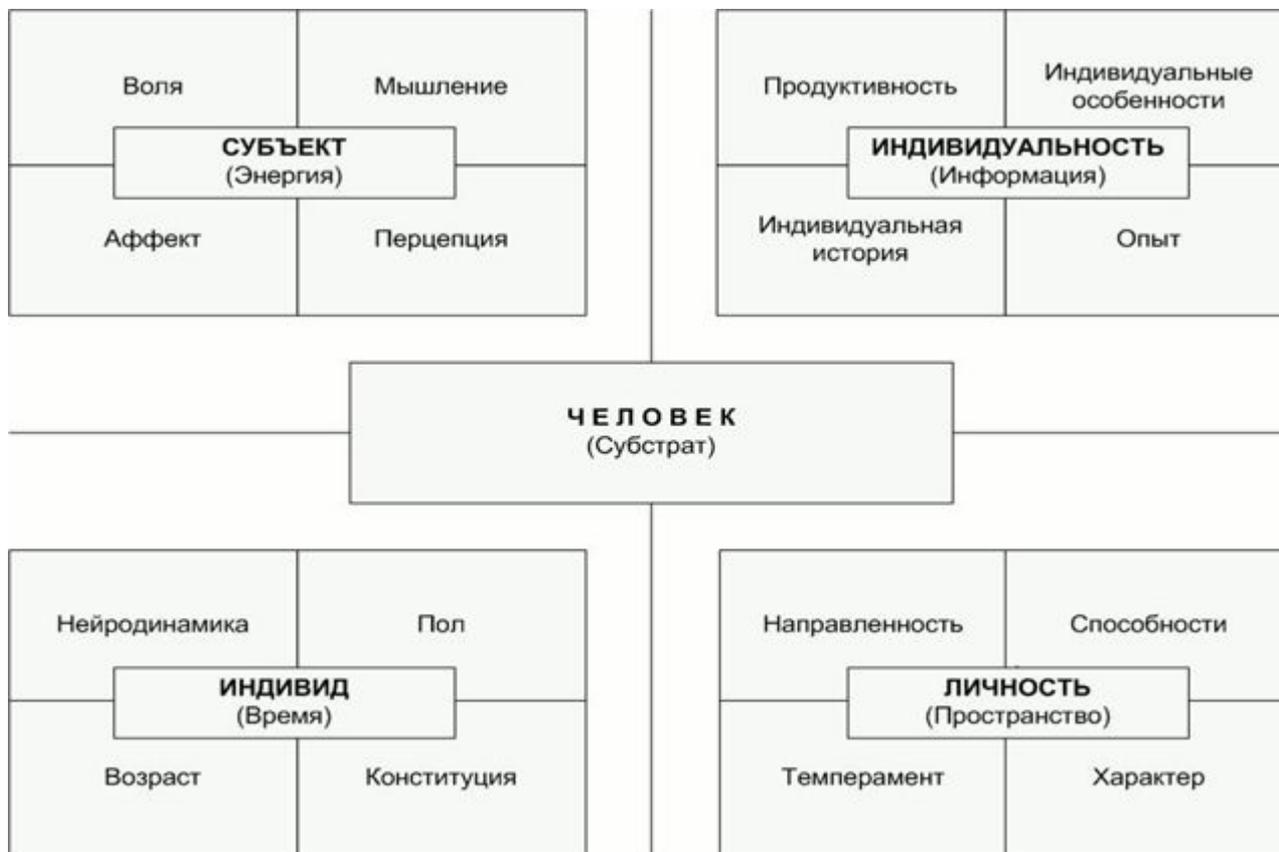
Почему Вы получаете то, что просите, но это не то, что Вы хотите?

Где границы Вашей картины мира?

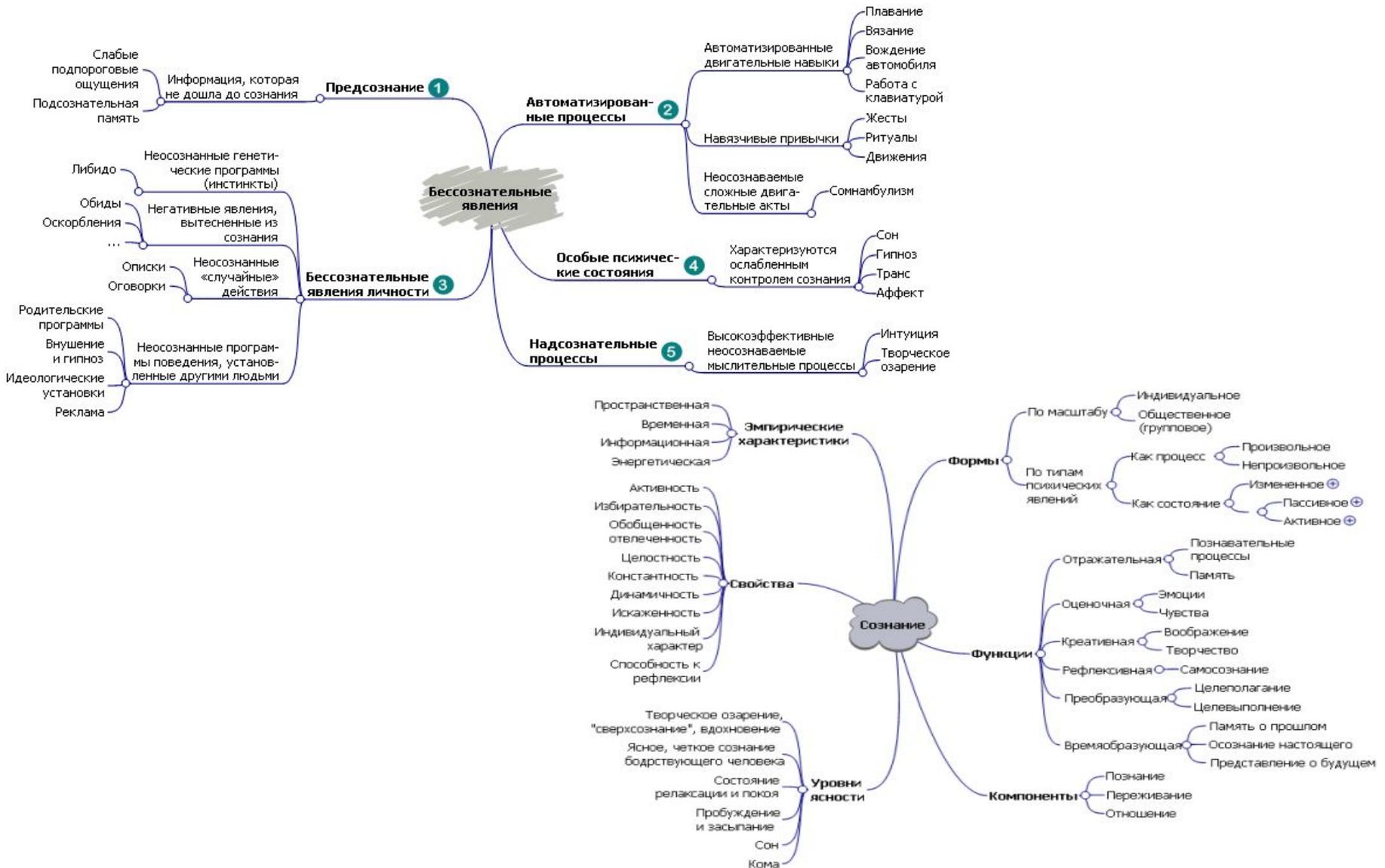
Как выйти в мыследеятельность и как подниматься к чистому мышлению?



# Системный подход в описании психологии человека



# Структура психики. Соотношение сознания и бессознательного



Рефлексируйте, Господа!



**Продолжение следует...**



**Благодарю за внимание!**

**Источник информации:**

Хрестоматия по работам Г.П.Щедровицкого «Путеводитель по методологии  
Организации, Руководства и Управления»

<http://www.e-reading.club/book.php?book=66565>