

ЛЗ 1. Психология управления: ее объект и предмет

Психология управления – отрасль психологии, изучающая управленческую деятельность, свойства и качества личности, необходимые для ее успешного осуществления.

К началу XX в. управление не считали самостоятельной отраслью научного исследования. Однако с появлением книги Ф. Тейлора "Менеджмент" или "Управление фабрикой" (1911) были выделены главные принципы управленческого труда.

В 20-х гг. XX в. известный французский инженер А. Файоль, управляющий гигантской добывающей и металлургической компании, предложил последовательную систему принципов менеджмента. Его считают основоположником менеджмента.

Американские авторы дают следующее определение сущности управления: "Это - делать что-то руками других".

Термин "психология управления" впервые начали использовать в 20-х гг. XX в. в бывшем Советском Союзе.

Уже в 1924 году на II конференции по проблемам научной организации труда бывшего Союза говорилось о психологии управления, которая должна выполнять следующие задачи:

- подбор сотрудников с выполняемыми функциями и друг к другу;
- воздействие на психику руководителей путем стимулирования с целью повышения эффективности труда.

Только с середины 60-х гг. начинается период активного применения психологических знаний теории и практики управления.

Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является **организованная деятельность людей.**

В поле зрения психологии управления находятся следующие проблемы:

- социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов;
- психология деятельности руководителя;
- психология личности руководителя;
- психологические проблемы подбора руководящих кадров;
- психолого-педагогические проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров.

Психологи В. Ф. Рубахин и А. В. Филиппов в предмет психологии управления включают:

- функционально-структурный анализ управленческой деятельности;
- социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них людей;
- психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненными и другие.

Базовые понятия управления:

Организация – дифференцируемое и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на базе общих целей, интересов и программ. Различаются организация формальная и неформальная.

Формальная имеет административно-юридический статус, ставит индивида в зависимость от обезличенных функциональных связей и норм поведения. Любая

формальная организация является социальной средой, где люди взаимодействуют не только так, как предписано, но и руководствуются личными симпатиями, антипатиями и желаниями, на основании чего и складывается неформальная организация.

Неформальная организация – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами.

Управление – целенаправленное воздействие на определенный объект. Организации могут иметь разное число уровней управления в зависимости от целей, задач, размеров, формальной структуры и других внешних и внутренних факторов.

Психологические принципы и закономерности управленческой деятельности

Управление организацией строится на следующих принципах:

- **принцип соответствия людей структуре** (нельзя подстраивать организацию к способностям работающих людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели);
- **принцип единоначалия, или административной ответственности одного лица** (ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем, и он должен получать приказы только от этого руководителя);
- **принцип департаментализации** (организация строится снизу вверх, на каждом этапе анализируется необходимость создания новых подразделений. Следует точно установить функции и роль нового подразделения, его место в общей структуре организации);
- **принцип специализации управления** (все регулярно повторяющиеся действия нужно распределять между работниками и не дублировать их);
- **принцип диапазона управления** (на одного руководителя не должно приходиться более 6–12 подчиненных. Некоторые ученые считают, что при исполнении физической работы в подчинении у руководителя может находиться до 30 человек, а на вершине управленческой пирамиды – это 3–5 человек);
- **принцип вертикального ограничения иерархии** (чем меньше иерархических степеней, тем легче управлять организацией);
- **принцип делегирования полномочий** (руководитель не должен делать то, что может сделать его подчиненный, при этом управленческая ответственность остается за руководителем);
- **принцип соотношения** (на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать и быть равными);
- **принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели:** (функционирование организации в целом и каждого ее подразделения должно быть подчинено стратегической цели развития организации);
- **принцип вознаграждения** (каждый работник должен получать вознаграждение за свой труд, и оно должно оцениваться им как справедливое).

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения.

К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие:

1. Закон неопределенности отклика. Другая его формулировка — закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

2. Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Тем не менее, любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания.

Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как **принцип универсальной талантливости** ("нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом"); **принцип развития** ("способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок"); **принцип неисчерпаемости** ("ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной").

3. Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов — осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

4. Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой — различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

5. Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

6. Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

ЛЗ 2. Эволюция взглядов на управление Школа научного управления Ф. Тейлора

Усилиями американского исследователя Ф. Тейлора и его единомышленников Г. Эмерсона, Г. Гантта, Г. Форда и др. на рубеже XIX— XX вв. была создана теория классического менеджмента, где научно установлено, **что все люди (работники) не могут одновременно и высокопроизводительно выполнять свои трудовые обязанности.** Было установлено, что такими способностями от природы обладают не **более 20% работников**, а остальные нуждаются в особой системе профессионального обучения и мотивации.

Именно Ф. Тейлор был создателем направления, которое стало известно как **«научный менеджмент»**.

Наука Ф. Тейлора строилась вокруг внимательного наблюдения за тем, как производственная проблема может быть лучшим образом выполнена. Выявив наилучший способ, можно было требовать от других людей следовать ему с точностью до секунды. Ф. Тейлор стал основоположником научного менеджмента, или важнейшего базового классического направления менеджмента, **в котором основное внимание уделялось проблемам повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений.** Тейлор утверждал, **что на смену решениям, базировавшимся на практике и традициях, должны прийти точные процедуры, разработанные после тщательного изучения конкретных ситуаций.** Научный менеджмент основывается на положении, **что существует «наилучший способ» выполнения каждой конкретной работы; поэтому проблема заключается только в том, чтобы поставить работникам и тем, кто будет их контролировать, соответствующие задачи, при этом вознаграждения и наказания соответствуют полученным результатам.** Применение научного менеджмента предполагает, **что основными функциями менеджеров являются планирование работ и контроль за их выполнением.** Ф. Тейлор отмечает: «Едва ли можно отыскать компетентного работника, который не уделял бы значительного времени изучению того, как ему можно выполнять свою работу медленно, а затем убедить работодателя, что скорость его работы является быстрой. При использовании нашей системы работнику просто сообщается то, что он должен делать и как он должен это делать. Любые усовершенствования, которые он сам вносит в предписанный для него порядок, приводят к тому, что запланированного результата этот работник не добивается».

Принципы научного управления Ф. Тейлора

Изучая человеческое поведение, Ф. Тейлор проводил анкетирование и брал различные интервью. Он считал, что именно управление людьми — это главная проблема в эффективной организации деятельности предприятий. **Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления:**

- внедрение экономных методов работы;
- профессиональный подбор и обучение кадров;
- рациональная расстановка кадров;
- сотрудничество администрации и работников.

Он экспериментально показал, что внедрение этих принципов позволяет в два-три раза повысить производительность труда.

Правильное руководство Ф. Тейлор понимал как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. И залог успеха при этом — расчет и интуиция. Тейлор увидел главное: взаимоотношения между работниками и работодателями определяют экономическую «температуру» любого предприятия. По сути, научный менеджмент, который он обосновал, — это поиск наиболее эффективных путей взаимоотношений между этими двумя категориями организаторов производства продуктов. **В соответствии с концепцией «достигающего работника» человеку необходимо поручать такие задания, которые требовали бы максимума усилий, но при этом не вредили бы его здоровью. После освоения простого урока ему следует поручать более сложные задания.** Таким образом,

человек сможет достичь потолка своих физических и интеллектуальных возможностей. Наиболее трудолюбивые и инициативные переводятся на другую, более интересную работу. По мнению Ф. Тейлора, прежде чем принять человека на работу и давать сложное задание, его необходимо тщательно протестировать, изучить по возможности физические, психологические и интеллектуальные возможности. Отсюда затем появилась идея профессионального отбора работников. Эту идею позже дополнила «концепция профессионального обучения», которая состоит из системы педагогических приемов: обучения навыкам, расширения знаний, тренировки и самостоятельного изучения своей работы. **Концепция «достигающего руководителя» предполагает замену одного мастера, который отвечал в цехе за все, на «функциональную администрацию», состоявшую из восьми узкоспециализированных инструкторов, выполняющих одну функцию. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами, методической поддержкой.** Рабочему (мастеру своего дела) оставалось только хорошо трудиться.

Тейлор считал, что, прежде чем требовать от подчиненных отличной работы, администрации необходимо самой организовывать свой труд лучше, эффективнее. Внедрение идей Ф. Тейлора оказало революционное влияние на всю науку управления, внедрение его идей изменило всю культуру труда не только в американской промышленности, но и во всем мире.

Пять шагов к научному менеджменту по Ф. Тейлору

1. Отыщите, скажем, от 10 до 15 разных людей (предпочтительно в разных организациях из разных частей страны), которые особенно хорошо и умело могут выполнять какой-то конкретный тип работ, требующий анализа.

2. Изучите серию элементарных операций или движений, которые применяет каждый из этих людей при выполнении анализируемой работы, а также инструменты, используемые каждым из них.

3. Изучите с секундомером в руке время, необходимое для совершения каждого из выделенных элементарных движений, а затем выберите наиболее быстрый способ выполнения каждого элемента работы.

4. Удалите из работы все ненужные, медленные и бесполезные движения.

5. После избавления от всех ненужных движений соберите в одну серию самые быстрые и самые подходящие движения, которые можно осуществить наилучшим образом.

Тейлор создавал научные основы менеджмента в период значительного влияния физического труда в производственной сфере. В связи с этим он уделил значительное внимание в своих исследованиях работе с лопатой. В результате этих исследований было определено, что наибольшую эффективность работник дает при нагрузке на лопату в размере около 21 фунта (9,5 кг). Для этого на предприятии, которым руководил Ф. Тейлор, было построено обширное складское помещение для лопат и других инструментов, что дало возможность предоставить каждому рабочему лопату, которая вмещала бы нагрузку весом в 21 фунт для любого материала (например, маленькую для железной руды и большую для золы). В связи с этим была сформирована новая система организации труда рабочих. Принцип оптимизации работы с лопатой впоследствии стал универсальным принципом тейлоровской концепции труда. В его основе находилось разложение каждой трудовой операции на простейшие действия и определение — с секундомером в руках — наиболее экономичного способа выполнения всей операции.

Специалисты считают, что Ф. Тейлор впервые в истории сделал труд процессом, который можно точно исчислить. После интенсивных экспериментальных исследований Тейлор разослал по предприятию инструкторов, которые обучали рабочих науке обращения с лопатой. В результате его усилий через три с половиной года исследований 140 работников стали выполнять работу, на которую ранее требовалось 600 человек. Те из рабочих, которые сохранили свое место, получали заработную плату на 60% выше

предыдущей. Таким образом, «наука работы с лопатой» стала классическим примером многообещающих перспектив научного управления. Безусловно, на рубеже XIX и XX вв. физический труд с лопатой использовался повсеместно, особенно в горнометаллургической промышленности.

Во времена Ф. Тейлора девять из десяти рабочих были заняты физическим трудом. **В настоящее время ситуация почти прямо противоположная, теперь имеет значение только повышение производительности труда людей, занятых интеллектуальным трудом.** Современное повышение производительности труда зависит от эффективности применения знания к знанию. Знание стало основным фактором производства. Но значение идей Тейлора при этом эпистемологическое, т.е. теоретико-познавательное для развития управленческой науки. Тейлор первым перевел организацию труда из области интуитивных догадок в сферу точной науки. В работе каждого специалиста — слесаря, токаря, грузчика — можно обнаружить множество ненужных движений. **Чтобы избавиться от них, трудовой процесс необходимо разбить на мелкие операции, построив его «атомарную структуру», или модель труда, отмечал Ф. Тейлор. Затем выделить главное и убрать второстепенное, расписав все по минутам. Как показали исследования, когда человек работает профессионально и красиво, то у него повышается мотивация и производительность, тем самым он позитивно влияет на других.** Тейлор хронометрировал операции лучших рабочих, отбирал правильные и производительные движения, беспощадно отсекая все лишнее, и экспериментально доказал, что бесполезные действия невыгодны экономически, а энергии на них затрачивается не меньше, чем на полезные. Он увидел, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков — до уровня отстающих (это мнение Тейлора вызывало наибольшее раздражение у теоретиков социализма). Люди боятся, что повышение производительности приведет к потере рабочих мест, а неправильная система материального поощрения заставляет их работать медленно. Имея «портрет» рабочего места, можно составить «портрет» человека на этом месте: какая нужна выносливость, квалификация, скорость движений, технологическая связь работника и рабочего места и даже характер человека. На основании этого сравнения Ф. Тейлор предложил подходить к каждому в очереди безработных и смотреть, кто из них лучше подпадает под эти характеристики. Отсюда получалось, что принятые по такой системе рабочие стоят дороже тех, кто стоит в очереди у отдела кадров: в них уже вложен капитал, а значит, они являются ценным ресурсом компании, с которым необходимо обходиться бережно и экономно. Дело в том, что механически соединить работника с рабочим местом (средствами труда) и орудиями труда — это еще не все, нужно научить его пользоваться этими средствами и орудиями труда. Людей необходимо вооружить наиболее эффективными приемами труда, для чего инженерно-технические работники проводят мониторинг трудовых движений, изменяют орудия труда — от лопаты до сложного станка, то есть необходимо вкладывать средства.

По расчетам Ф. Тейлора, система рациональной организации труда позволяла вдвое-втрое повысить производительность. Механизм этой системы предполагал настолько точную подгонку, что их взаимодействие, как считал Тейлор, исключает любой произвол и беззаконие со стороны как работодателей, так и работников. Он считал, что перед законом все равны, иначе не будет правовой основы управления (здесь речь идет не о юридических законах, а о стандартах и нормах труда, которые должны быть согласованы и приняты работодателями и работниками). При этом у обеих сторон появляется совместная мотивация: высокая норма выработки дает работникам более высокую заработную плату, а работодателю — высокую прибыль.

Тейлор разработал также теоретические подходы, которые определяют движение работодателя и работника навстречу друг другу в вопросах производственно-технологического взаимодействия (им предложена концепция «достигающего работодателя» и «достигающего работника», в соответствии с которой первому

необходимо создавать все необходимые условия для успешной производственной деятельности, а второму — постоянно повышать свою профессиональную квалификацию и относиться к работе с полной ответственностью). Это был важнейший методологический вывод, который сделали основоположники научного менеджмента. Практическое использование предложенных ими подходов в разных странах в течение XX — начале XXI вв. показало состоятельность теории.

Но фактически Ф. Тейлор стремился «дегуманизировать» работу. Если говорить словами Тейлора, то суть его теории состоит в следующем: «В прошлом на первом месте стоял человек. В будущем — система».

Отметим, что со времен активизации, а затем и спада массового производства, требующего интенсивного труда и высокой функциональности, идеи Ф. Тейлора высмеивались, в особенности его отношение к работникам как к роботам, которые не думают и способны лишь выполнять тщательно предписанные им задачи, разделенные до уровня *ad infinitum* (бесконечной малости). Аналогична в философии Тейлора роль менеджеров и мастеров, которая, как создается впечатление, в основном сводилась к хронометрированию действий подчиненных и подстегиванию или оперативному увольнению симулянтов или работников, постоянно показывающих низкие результаты. Тейлор, по сути, подчеркивал роль количественных, а не качественных параметров, что, безусловно, не соответствует современной практике менеджмента, где возросла роль «человеческого фактора».

Основы системы управления Ф. Тейлора

Таким образом, составными элементами системы Ф. Тейлора являются:

- развитие науки о труде как философской категории;
- проектирование наиболее рациональной организации процесса труда;
- изучение с помощью хронометрирования затрат времени и движений преимущественно молодых, здоровых и добросовестных людей, которые овладевали типичными операциями; расчет для них норм выработки на основе эталонной трудоемкости и стимулирование их высокими заработками;
- математический способ исчисления себестоимости;
- дифференцированная система заработной платы;
- обоснование концепции функционального руководства в группе;
- отбор и прогрессивное развитие (обучение) работника;
- тесная и постоянная кооперация менеджеров и исполнителей.

ШКОЛА «ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ» (1930-1950 Г.Г.)

Данная школа сосредоточила свое внимание на человеке: на том, как он взаимодействует другими, как реагирует на разного рода ситуации, желая удовлетворить свои потребности. Школа «человеческих отношений» стремилась построить модели поведения людей, чем она отличается от классической, которая занималась моделями организации.

Это научное направление в теории управления и возникло после того, как обнаружилось, что регламентация труда и высокая заработная плата не обязательно приводят к повышению производительности труда, как полагали представители школы научного управления.

Значительный вклад в развитие школы «человеческих отношений» внесли в 1940-1960-е гг. ученые-бихевиористы (от англ. behaviour — поведение), которые разработали теории мотивации, в частности иерархическую теорию потребностей (А. Маслоу) и теорию мотивации, зависящей от удовлетворенности или неудовлетворенности работой (Ф. Херцберг).

Элтон Мэйо (1880-1949), основатель школы «человеческих отношений», провел «Хотторнский эксперимент», доказавший, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот

человек находится в организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и между рабочими и менеджерами.

Хотторнский эксперимент позволил сделать следующие выводы:

- социальные нормы поведения влияют на производительность труда;
- социальные стимулы в значительной мере сказываются на поведении членов организации; так в ходе эксперимента зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;
- групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

Выяснилось, что время от времени работники реагируют гораздо сильнее на давление своих коллег по рабочей группе, чем на желания руководства или денежное стимулирование. Мотивация их основывалась не только на экономических факторах, но и на разного рода потребностях, которые деньги могут удовлетворить лишь частично и косвенно. Значит, **если менеджер будет заботиться о своих подчиненных, уровень их удовлетворенности будет возрастать, что приведет к росту производительности труда.**

Школа «человеческих отношений» определяет менеджмент как обеспечение выполнения работ при помощи других людей и рекомендовала для управления человеческими отношениями использовать эффективные методы работы непосредственных руководителей, консультации с работниками, предоставление им возможности общения на работе.

Мэйо пришел к выводу, что производительность труда организации зависит не только от условий труда, наличия материального стимула и менеджмента, но и от социального и психологического климата в рабочей среде. Основатели школы «человеческих отношений» рекомендовали управленцам определять отношения, сложившиеся в малых неформальных группах, выявлять их лидера, а затем использовать особенности таких групп (психологические и социальные) для налаживания межличностных отношений и повышения удовлетворенности рабочих своим трудом.

Основные положения школы «человеческих отношений» заключаются в следующем:

- трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу;
- межличностные отношения выступают фактором роста эффективности и потенциала каждого работника;
- жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой;
- руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию.

В своей главной книге «Социальные проблемы индустриальной культуры» Мэйо утверждал, что результатом применения на практике его теории будут повышение престижа и преданность подчиненных. По его мнению, вполне реально достичь в организации нужных целей именно с помощью удовлетворения потребностей работников. **Поэтому искусство общения должно стать важнейшим критерием отбора администраторов, начиная с цехового мастера.**

Представители школы «человеческих отношений» выразили несогласие с некоторыми утверждениями классической школы. Так, полное разделение труда приводит к обеднению содержания самого труда; не эффективна иерархия власти только «сверху вниз». Поэтому Мэйо и его коллеги предложили для управления производством сформировать комиссию, которая обеспечит более эффективные коммуникации в организации и понимание идей, позволит лучше воспринимать общую политику организации и осуществлять ее более эффективно.

Делегирование ответственности «человеческие» рассмотрели как двусторонний процесс: снизу делегируются функции администрации и координации деятельности, а сверху — право принятия решений в рамках своих производственных функций.

Мэйо и его сторонники в своей работе использовали методы психологии и социологии; так, они первыми стали применять тесты и особые формы собеседования при найме персонала. Управленческая школа «человеческих отношений» обогатила психологию данными о взаимосвязи психики человека и его трудовой деятельности.

Основные положения школы человеческих отношений:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;
- в результате промышленной революции работа потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
- работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных.

Школа человеческих отношений внесла в прежние концепции менеджмента следующие поправки:

- увеличение внимания к социальным потребностям человека;
- улучшение рабочих мест путем снижения отрицательных последствий сверхспециализации;
- отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к участию работников в управлении;
- возрастающее признание неформальных отношений.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

Для выяснения оснований удовлетворенности или неудовлетворенности работой, а также причин повышения и снижения производительности труда Фредерик Герцберг с сотрудниками в 1959 г. разработал двухфакторную теорию мотивации (теорию удовлетворенности трудом). С этой целью был проведен опрос 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы. Участники опроса подробно описали ситуации, в которых они относились к своей работе позитивно, ощущали наибольшее желание работать, и наоборот, когда они относились к своей работе резко отрицательно, ощущали неудовлетворенность и нежелание работать. По итогам исследования Герцберг сделал заключение, что удовлетворенность связана с внутренними, содержательными характеристиками работы, а неудовлетворенность - с внешними характеристиками, контекстом работы. В результате все факторы, влияющие на деятельность человека в производственной ситуации, были разделены на мотивирующие ("мотиваторы") и гигиенические.

Гигиенические факторы, или факторы "здоровья", - это факторы окружающей среды, в которой осуществляется работа. Герцберг позаимствовал слово "гигиенические" из медицинской терминологии, где этот термин относится к факторам, которые помогают поддерживать здоровье, но совсем не обязательно улучшают его. Наиболее существенными гигиеническими факторами являются: политика фирмы и администрации, комфортные условия и безопасность труда, нормальная освещенность, наличие отопления и т.п., режим труда, заработная плата, оплачиваемые праздничные дни, предоставление отпуска по болезни, мероприятия в области здравоохранения и социального обеспечения и другие социальные программы, межличностные отношения с руководством и коллегами, степень непосредственного контроля работы.

В большинстве случаев такие факторы не вызывают чувства удовлетворенности, не способствуют активизации деятельности человека, однако их наличие помогает предупредить чувство неудовлетворенности, в то время как отсутствие может привести к появлению у сотрудников чувства неудовлетворенности, раздражения, недовольства. **Наличие гигиенических факторов ведет к состоянию "нет неудовлетворенности работой", но отнюдь не к удовлетворенности работой, поскольку удовлетворительные**

гигиенические факторы рассматриваются как нечто само собой разумеющееся (отсюда и понятие "гигиенический фактор"). Неудовлетворительные же гигиенические факторы ведут к сильной неудовлетворенности работой.

Таким образом, условия работы не рассматриваются как факторы мотивации. Возможно, многие предпочли бы работать в приятной обстановке, однако согласно данной теории сверкающий цех или станок редко может заменить саму работу, от которой люди получают удовольствие или признание достижений и заслуг. *Согласно теории Герцберга работодатели, пытающиеся повысить мотивацию персонала путем увеличения зарплаты, в конечном счете оказываются разочарованными. После того как работники привыкли к новому уровню дохода, вероятнее всего, они будут рассматривать его как гигиенический фактор. Как только увеличение выплат становится регулярной частью зарплаты, оно перестает влиять на рост мотивации. Люди склонны испытывать большую мотивацию тогда, когда они сильно хотят чего-то, чем тогда, когда они уже имеют это.*

Некоторые руководители считают, что хорошая программа поощрений персонала усиливает мотивацию, однако такие программы воспринимаются как само собой разумеющееся: они только поддерживают чувство удовлетворенности, но не создают его.

Мотивирующие факторы связаны с самим характером и сущностью работы, способствуют росту степени удовлетворенности трудом и рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую обобщенно можно назвать потребностью в росте. **Наиболее существенными мотиваторами являются, в частности: успех, признание, интересное содержание работы, возможности для профессионального роста, служебное положение, ответственность и т.п.**

Чувство признания дает работнику ощущение достоинства и самоуважения, поэтому руководителям необходимо сообщать работникам отзывы о хорошо выполненной работе. Очень важным фактором мотивации является непосредственно сама работа: не приносит удовлетворения монотонная работа, тогда как само содержание разнообразной и творческой работы служит стимулом к росту, сокращению прогулов и опозданий. Для многих действенным стимулом выступает продвижение по службе, возложение дополнительной ответственности.

Формула гласит: **рабочая обстановка плюс мотивационные факторы равняется состоянию удовлетворенности; рабочая обстановка минус мотивационные факторы равняется нулевому эффекту.**

Теория ожиданий Врума

Мотивационная теория ожиданий В. Врума – степень мотивированности сотрудников организации к труду (или какой-либо другой деятельности) зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению стоящих перед ними задач и реальности достижения поставленной цели.

Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

1. ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
2. ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
3. третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – ценность полученного поощрения или вознаграждения.

А. Ожидания в отношении затрат труда - результатов.

Когда человек спрашивает себя, «В какой степени я могу ожидать, что мои усилия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему

менеджеру?», то ответ на него выражается термином «ожидания в отношении «затраты труда - результаты»». **Чем сильнее ожидание, что усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу.**

Б. Ожидания в отношении «результаты труда - вознаграждение».

После того, как служащий оценит ясность того, что он сможет выполнять данную работу успешно, он задаёт себе вопрос: «Если я должным образом выполню эту работу, какого я могу ожидать вознаграждения, соответствует ли оно тому вознаграждению, которое я хочу получить?». Неуверенность возникает в том случае, когда рабочий вынужден полагаться на других при раздаче обещанных вознаграждений. **Чем крепче уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание, данное им менеджером.** В теории ожидания эту вероятность называют «ожидания в отношении «результаты - вознаграждение»».

При определении того, насколько рабочий уверен в том, что менеджер выплатит ему вознаграждение, важную роль играют несколько факторов. Во-первых, уверенность возрастает, если обещания менеджера ясны и определённы. Во-вторых, уверенность возрастает, если рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения.

В. Ценность вознаграждения.

Даже если служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую от них ждёт менеджер, и что они получают обещанное им вознаграждение, они всё равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?». Согласно теории ожидания ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.

Ценность вознаграждения, является наиболее важным элементом теории мотивации и, к сожалению, не всегда берётся в расчёт менеджерами. Самая «популярная» проблема, возникающая по поводу ценности вознаграждения, заключается в том, что люди редко уделяют достаточно времени и внимания тщательной оценке своих потребностей. Более того, т.к. за деньги действительно можно купить множество вещей, которые способны удовлетворить самые разные потребности, подчинённые очень часто входят в заблуждение и начинают верить, что деньги - это самое лучшее вознаграждение. Такие идеи приводят к разочарованию и неудовлетворению. Служащие, которые пытаются получить удовлетворение от работы только с помощью денег, часто страдают от недостатка самоуважения, чувства невостребованности своего интеллекта, навыков и способностей.

Руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. Для эффективной мотивации руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим вознаграждение следует давать только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, который они ожидают получить от подчиненных, и внушить им, что они смогут добиться этих результатов, если будут прилагать к этому усилия. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Классический пример: студент университета готовится к сдаче экзамена. Допустим, это последний экзамен, все предыдущие были сданы на “отлично”, и студент знает о том, что в случае сдачи на “отлично” и этого экзамена, весь следующий семестр он будет получать повышенную стипендию. На мотивацию студента влияют:

- вера в свои силы, то есть в реальность получения оценки “отлично” на предстоящем экзамене, ведь все предыдущие он смог сдать с желаемым результатом;
- желательность получения повышенной стипендии.

Если бы студент не был уверен в том, что он способен получить “отлично” на экзамене или в том, что отличная оценка принесет ему повышенную стипендию, у него не было бы мотивации добросовестно готовиться к предстоящему экзамену

ЛЗ 3. Личность как субъект управления

Среди индивидуальных особенностей личности, которые ярко характеризуют поведение человека, особое место принадлежит темпераменту.

Под темпераментом следует понимать природные особенности поведения, типичные для данного человека и проявляющиеся в динамике, тоне и уравновешенности реакций на жизненные воздействия. Темперамент окрашивает все психические проявления индивида, он сказывается на характере протекания эмоций и мышления, волевого действия влияет на темп и ритм речи. *Вместе с тем нужно помнить, что от темперамента не зависят ни интересы, ни увлечения, ни социальные установки, ни моральная воспитанность личности.*

В истории изучения этой проблемы можно выделить три основных системы взглядов:

1. Гуморальные теории.

Самая древняя из них, как мы уже знаем, связывает причину индивидуальных различий с ролью тех или иных жидких сред организма. К этим гуморальным теориям (от латинского humor — влага, сок) относятся получившие широкое распространение уже в новое время представления об особом значении крови.

Так, немецкий философ И. Кант (конец XVIII в.), внесший вклад в систематизацию психологических представлений о темпераментах, считал, что природной основой темперамента являются индивидуальные особенности крови. Близка к такой точке зрения идея русского педагога, анатома и врача П. Ф. Лесгафта, писавшего (в конце XIX - начале XX в.) о том, что в основе проявлений темперамента в конечном счете лежат свойства системы кровообращения, в частности, толщина и упругость стенок кровеносных сосудов, диаметр их просвета, строение и форма сердца и т.д., с чем связаны быстрота и сила кровотока и, как следствие, - мера возбудимости организма и продолжительность реакций в ответ на различные стимулы. Давние представления о значении жидких сред организма получили частичное подтверждение в современных эндокринологических исследованиях, показавших, что такие свойства психики, как та или иная динамика реактивности, чувствительность, эмоциональная уравновешенность, в значительной степени зависят от индивидуальных различий в функционировании гормональной системы.

2. Соматические теории.

На рубеже XIX - начала XX вв. сформировалась так называемая соматическая концепция, согласно которой существует связь между свойствами темперамента и телосложением. Широкую известность получили труды немецкого психиатра Э. Кречмера (20-е годы 20 века), в которых обосновываются представления о том, что различия в типах строения тела (некоторые особенности роста, полноты, пропорций частей тела) указывают и на определенные различия в темпераменте. Американский ученый У. Шелдон (40-е годы 20 века) также говорил о прямой зависимости между телесными особенностями и особенностями темперамента. Соматические теории не следует чрезмерно противопоставлять гуморальным: как тип строения тела, так и динамические свойства психики могут быть следствием одной и той же причины - результатом действия гормонов, выделяемых железами внутренней секреции.

На основании множества вычислений соотношения частей тела Кречмер выделил основные типы строения тела (чётко выраженные — лептосомный, пикнический, атлетический, и менее определённый — диспластический).

Эти типы конституций он соотнес с описанными Крепелином психическими заболеваниями — маниакально-депрессивным психозом и шизофренией, и оказалось, что существует определённая связь: к маниакально-депрессивным психозам более склонны люди с пикническим типом конституции, а к шизофрении — с лептосомным.

Далее он сделал предположение, что те же особенности темперамента, которые являются ведущими при душевных заболеваниях, могут быть обнаружены, лишь при меньшей их выраженности, и у здоровых индивидов.

В дальнейшем Кречмер выделил семь темпераментов, соотнесенных с тремя основными группами:

1. **Циклотимический**, на основе пикнического телосложения;
2. **Шизотимический**, на основе лептомсомной конституции;
3. **Вязкий темперамент**, на основе атлетического телосложения, как особый вид темперамента, характеризующийся вязкостью, трудностью переключения и склонностью к аффективным вспышкам, наиболее предрасположенный к эпилептическим заболеваниям.

Классификация психотипов Э. Кермера:

1. «Лептосоматик» – ему свойственно хрупкое, худое телосложение, высокий рост, уплощенная грудная клетка. Плечи – узкие, ноги – длинные и худые.
2. «Пикник» – это чрезмерно тучный, небольшого роста, с большим животом и круглой головой на короткой шее человек.
3. «Атлетик» – для него характерны развитость мускулатуры, крепкое телосложение, средний и выше рост, широкие плечи, узкие бедра.
4. «Диспластик» – это человек с бесформенным, не пропорциональным строением тела. Для него характерны различные деформации и отклонения от нормы.

Все эти характеристики носят весьма условный характер, не учитываются половые различия, культурные и возрастные особенности. И что самое противоречивое – так это несовпадение количества конституционных типов построения тела – их 4, и типов темперамента – их всего 3.

3. Учение о типах нервной системы.

Параллельно с представлениями о гуморальных, а затем и тематических источниках различий по темпераменту развивались (**начиная с середины XVIII в.**) идеи, получавшие все более полное доказательное обоснование, о значении для динамических особенностей психики возбудимости и чувствительности нервов. Самой важной вехой на этом пути явилось обращение **И.П. Павлова** к изучению свойств головного мозга, органа психики. Великим физиологом было разработано (**в 20-30-е годы 20 века**) учение о типах нервной системы, или, что то же самое, типах высшей нервной деятельности.

И.П. Павлов выделил три основных свойства нервной системы: силу, уравновешенность и подвижность возбудительного и тормозного процессов.

Сила нервной системы - самый важный показатель типа: от этого свойства зависит работоспособность клеток коры, их выносливость.

Важное значение имеет и другой показатель - **подвижность нервных процессов**: установлено, что существуют очень большие индивидуальные различия в скорости, с которой происходит замена одного нервного процесса другим.

Весьма значимый показатель и **уравновешенность нервной системы**: известно, например, что нередко тормозной процесс отстает по силе от возбудительного, степень уравновешенности между ними бывает различной. **То или иное сочетание указанных свойств и составляет тип нервной системы.**

Некоторые из сочетаний свойств типа, которые встречаются чаще других или же выступают наиболее ярко, и могут, согласно И.П. Павлову, служить объяснением той классификации темпераментов, которая известна с глубокой древности.

Тип темперамента	Сила нервной системы	Уравновешенность нервной системы	Подвижность нервной системы
------------------	----------------------	----------------------------------	-----------------------------

Сангвиник	+	+	+
Флегматик	+	+	-
Холерик	+	-	
Меланхолик	-		

Подход к различиям в динамической стороне психики со стороны свойств типа нервной системы положил начало новому этапу в изучении физиологических основ темперамента. В трудах психологов Б.М. Теплова, В.Д. Небылицына, В.С. Мерлина, Я.Стреляу, В.М.Русалова (50 - 60-е годы) уточнялись и обогащались представления о свойствах типа высшей нервной деятельности человека. Были открыты новые свойства нервной системы.

Свойства темперамента определяют прежде всего динамику психической жизни человека.

О темпераменте можно судить по нескольким основным его свойствам:

Сензитивность (чувствительность) — о ней судят по тому, какая наименьшая сила внешнего воздействия необходима для того, чтобы у человека возникла та или иная психическая реакция, с какой скоростью эта реакция возникает.

Реактивность — это свойство проявляется в том, с какой силой и энергией человек реагирует на то или иное воздействие.

Активность — об этом свойстве судят по тому, с какой энергией человек сам воздействует на окружающий мир, по его настойчивости, сосредоточенности и т. д.

Пластичность и противоположное качество — ригидность. Они проявляются в том, насколько легко и быстро приспосабливается человек к внешним воздействиям. Пластичный моментально перестраивает поведение, когда обстоятельства меняются. Ригидный с большим трудом меняет привычки и суждения.

Есть профессии, предъявляющие к определенным свойствам темперамента очень высокие требования, например, к выдержке, к самообладанию или скорости реакции. Тогда необходимым условием успеха становится отбор людей с тем типом темперамента, который пригоден для данной профессии. Психологи проанализировали, как типы темперамента проявляются в поведении людей, в отношении к трудовой деятельности, к другим людям и к самому себе.

Сангвиник.

Надежен в любой работе, кроме монотонной, однообразной и медлительной. Ему по душе живая, подвижная работа, требующая смекалки и находчивости. **Сангвинический темперамент характеризуется высокой психической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстротой и живостью движений, разнообразием и богатством мимики, быстрым темпом речи.** Целеустремлен и поэтому настойчиво и терпеливо добивается своей цели. Врабатывается сравнительно быстро, работает ритмично. Неудачи и ошибки его не расстраивают. Предпочитает самостоятельность и свободу действий. **В отношениях с сангвиником нельзя злоупотреблять длительными поучениями и тщательным объяснением задач.** Наиболее эффективно — спокойное и корректное к нему отношение.

Сангвиники общительны, контактны, жизнерадостны, не склонны к беспокойству. Они стремятся к частой смене впечатлений, легко и быстро отзываются на окружающие события. Эмоции преимущественно положительные, быстро возникают и быстро сменяют одна другую. **В трудовой деятельности сангвиники, как правило, проявляют себя как достаточно цельные и высокоактивные люди. Поведение и деятельность сангвиника обычно хорошо организованы, продуманы и легко контролируются. Высокий рационализм, организованность в работе, четкость в постановке задач, систематичность в исполнении свойственны большинству людей этого темперамента.**

Для сангвиников характерна определенная склонность к лидерству. Их способность действовать целенаправленно, подчинять работе всего себя, не ставить работу в зависимость от своего настроения создают необходимые предпосылки для выполнения организаторской деятельности.

Сангвиники обычно обладают значительными творческими возможностями и большой работоспособностью. Они легко привыкают к новым требованиям и обстановке, усваивают нормы и стандарты поведения, принятые в данной социальной группе, включаются в групповую деятельность. Для них также характерны быстрое переключение с одного вида работы на другой, освоение и перестройка навыков, гибкость ума.

У них развито чувство собственного достоинства, собственной значимости и уверенности в своем влиянии. Самооценка сангвиника или адекватна, или несколько завышена, она формируется на основе адекватного отражения своих возможностей, умений и навыков. Положительная самооценка в сочетании со склонностью к лидерству дает сангвинику возможность добровольно, самостоятельно принимать на себя ответственность за решение групповых задач и проблем. Отражая достаточно точно умения, возможности, навыки, способности, самооценка сангвиника пластична, она меняется в зависимости от объективного содержания получаемого им опыта и может повышаться или понижаться в зависимости от успеха или неудач.

В отношениях с другими людьми сангвиники характеризуются высокой общительностью, обилием знакомств, различных контактов с людьми. Высокая общительность способствует получению самой обширной и разнообразной информации в группе, что дает возможность широкого влияния на поведение людей. Указанные свойства и качества достаточно выразительно выступают в собственном поведении человека сангвинического типа темперамента, что дает возможность окружающим достаточно точно и правильно его оценить, хорошо понимать его, строить четкую линию отношений с ним.

Менеджеру с сангвиническим темпераментом присущи такие положительные качества, как целеустремленность и настойчивость, большая подвижность и легкая приспособляемость к новой обстановке, умение четко и уверенно действовать в сложных условиях, гибкость ума и сосредоточенность внимания, высокая продуктивность при динамической работе, оптимизм и склонность к юмору, общительность и коллективизм, стремление к лидерству, умение быстро найти контакт с подчиненными и завоевать авторитет, постоянное стремление к духовному обогащению и самовоспитанию.

У недостаточно воспитанного менеджера-сангвиника могут проявиться такие отрицательные качества, **как формальное отношение к своим обязанностям при потере интереса к службе, упрямство и раздражительность в ответ на критику, ненадежность в дружбе, неосмотрительность и беспечность в опасных условиях.**

Холерик.

Характеризуется высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью, силой движений, их быстрым темпом. **Проявляет излишнюю поспешность, недослушав объяснение, задает вопросы, стремится все схватить «на лету».** В работе бывает очень старателен и увлечен, но, допустив несколько ошибок и встретив препятствия, может «остыть». При выполнении ответственных заданий у него может возникнуть повышенная напряженность и обостриться чувство ответственности. Поэтому в нем нужно побуждать и укреплять уверенность в успехе, не допуская излишней самоуверенности. **Наиболее продуктивен холерик на циклических работах, когда максимальное напряжение сил сменяется более спокойным периодом. Вработываемость у холерика быстрая, но ритм работы неравномерный. Для ярко выраженного холерика свойственно плохое самообладание.** И здесь спокойствие и выдержка «охлаждают» холерика. Его неровное поведение нужно подвергать корректной, но строгой критической оценке.

Холерик склонен к сменам настроения, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам.

Иногда бывает агрессивным. Как и сангвиник, холерик отличается высокой чувствительностью к внешним воздействиям. Для него характерна большая устойчивость стремлений, интересов, настойчивость. В связи с этим холерикам трудно переключать внимание. Представители этого типа отличаются большой возбудимостью и неуравновешенностью. Для поведения холерика типичен **высокий подъем эмоционального состояния и наоборот, эмоциональные спады, состояние депрессии, т. е. цикличность эмоциональных состояний. В состоянии эмоционального подъема у них высокая работоспособность, исключительная инициатива и творческий порыв.**

Холерику противопоказаны монотонные, однообразные виды работы, требующие терпения и усидчивости. Наоборот, работа, требующая самостоятельного поиска или смены обстановки, условий и инструмента, выполняется им более продуктивно. В отношении к самому себе у холерика также наблюдается неустойчивость, связанная с переживаемыми эмоциональными состояниями. При подъеме эмоционального состояния самооценка или адекватная, или заниженная. Появляется излишняя самокритичность, желание пострадать, пожаловаться. Таким образом, самооценка характеризуется скорее не степенью адекватности, а динамикой изменения, которая полностью зависит от характера эмоциональных переживаний. **В общении с людьми холерик допускает резкость, вспыльчивость, раздражительность, эмоциональную несдержанность, что часто не дает ему возможности объективно оценить поступки людей, служит причиной конфликтных ситуаций в коллективе.** Отношение его к другим людям также может полярно изменяться в зависимости от фаз психического, эмоционального состояния: при эмоциональном подъеме вера в другого человека, желание ему помочь, стать другом, братом, а при спаде — подозрительность, недоверие, замкнутость, необщительность. В связи с тем, что отношение к людям и поведение холерика крайне изменчивы, а нередко полярно противоположны, приспособиться, адаптироваться к такому человеку порой трудно. В отношениях с членами коллектива, в общении нередко образуется барьер, вызванный трудностями прогнозирования его поступков. Однако его психодинамические свойства достаточно выразительны, что позволяет людям хорошо их обнаруживать и оценивать, и в соответствии с этим строить вполне адекватную линию поведения.

Менеджеру с холерическим темпераментом присущи быстрота реакции, подвижность и энергичность в служебной деятельности, постоянное стремление быть впереди всех, умелое командование подчиненными. В сложных условиях действует смело, самоотверженно, любит рисковать и преодолевать опасность. В общественной работе проявляет большую активность, критичность, инициативность, самостоятельность. Холерик весьма общителен, легко устанавливает эмоциональные связи, настойчиво стремится к лидерству, чрезвычайно чувствителен к общественному мнению и оценкам подчиненных.

У недостаточно культурного менеджера-холерика можно наблюдать такие отрицательные качества, как неуравновешенность и несдержанность, грубость и бестактность, самонадеянность и зазнайство. Он часто стремится к особому положению в коллективе, легко меняет друзей, *открыто высмеивает недостатки слабых, бывает злопамятен, мстителен. Настроение неустойчиво, чувства меняются резко и неожиданно. Холерик может быть источником конфликтов и напряжений в подразделении. Будучи уволен, он часто возглавляет группу нарушителей дисциплины, распространяет негативные традиции.*

Меланхолик.

Сходен с флегматиком, но его отличает медлительность, хотя за этим скрывается большая эмоциональность, возбудимость и впечатлительность. Успешно работает в спокойной и безопасной обстановке, не требующей быстрых, ответственных

действий. Врабатывается относительно медленно, ритм работы сохраняет недолго, с «затуханиями». Может отвлекаться в мыслях или на незначительные внешние раздражители, допуская ошибки. Успешно работает в одиночку, без частых контактов. Большое значение имеет для него настроение. Поэтому руководитель и товарищи по работе должны быть особенно внимательны, чтобы своевременно оказать ему поддержку и помощь. Только чувствуя такую помощь, меланхолик работает успешно.

Человек меланхолического типа темперамента характеризуется **низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики речи и резкой утомляемостью.** Меланхолика отличает высокая эмоциональная чувствительность, глубина и устойчивость эмоций при слабом их внешнем выражении. При неблагоприятных условиях у меланхолика может возникнуть повышенная эмоциональная ранимость, замкнутость, отчужденность. Меланхолики чрезмерно обидчивы, болезненно чувствительны. Мимика и движения у них невыразительны, голос тихий, движения бедны. Редко смеются во весь голос, у них пониженная активность, трудности заставляют их опускать руки; из-за повышенной утомляемости снижается работоспособность. Длительное и сильное напряжение вызывает у них замедление деятельности, а затем и полное ее прекращение. В подобной ситуации они быстро утомляются.

Эти люди склонны к замкнутости, избегают общения с малознакомыми, новыми, неизвестными им людьми. **Нерешительны в трудных обстоятельствах. Проявляют неловкость в новой обстановке.** Однако в благоприятной привычной обстановке, особенно в хорошем дружном коллективе, меланхолики могут успешно вести порученное дело. Проявляют настойчивость в преодолении трудностей. Их труд наиболее продуктивен там, где нужны высокая чувствительность, вдумчивость, осторожность. Самооценка меланхолика, как правило, заниженная, что не дает им возможности достаточно полно раскрыть имеющиеся возможности, умения, навыки, способности. Заниженная самооценка у человека меланхолического темперамента как бы блокирует реализацию имеющихся возможностей, мешает не только проявлению имеющихся способностей, но и отрицательно воздействует на их развитие. Даже тогда, когда меланхолики объективно достигают какого-то положительного успешного результата деятельности, они для себя считают этот успех случайным. Заниженная, невысокая самооценка служит причиной их внутреннего дискомфорта или внутреннего конфликта. Этот внутренний дискомфорт или даже конфликт может быть компенсирован при контактах в группе стремлением к групповой защите. В отношении к другим людям меланхолики часто мягки, тактичны, чутки, отзывчивы и легко обнаруживают в них эти качества.

Менеджер с неуравновешенным меланхолическим темпераментом обладает высокой чувствительностью и подвижностью психических процессов, быстрым восприятием приказаний старших начальников, активностью в общественной работе, умением выдвинуть хорошую идею, провести диспут. В спокойной обстановке хорошо справляется с обязанностями руководителя младшего звена, находится в постоянной готовности к действиям. Вместе с тем у него наблюдаются такие недостатки, как вспыльчивость, неуравновешенность, импульсивность, склонность к необдуманным поступкам, проявление грубости и раздражительности, придирчивости и предвзятости. Испытывает неуверенность и даже страх перед старшим начальником, волнуется перед получением нового задания, с большим трудом его выполняет. Среди подчиненных часто авторитетом не пользуется, конфликтует с другими менеджерами.

Менеджер со слабым меланхолическим темпераментом отличают добросовестность, усердие, старание. Ему свойственны исполнительность, повышенное чувство ответственности, принципиальность, справедливость, отзывчивость, деликатное отношение к подчиненным, критичность и самокритичность. Его иногда называют добрым и хорошим товарищем, душой коллектива. Среди типичных недостатков в деятельности и

общении такого служащего можно наблюдать быструю утомляемость, нерешительность и осторожность, замкнутость и необщительность, малую инициативность и подверженность чужому влиянию, пессимизм и упрямство.

Менеджерам с инертным меланхолическим темпераментом присущи усердие и аккуратность при выполнении привычных обязанностей, ровное настроение, скромность и тактичность, самокритичность и постоянство в дружбе. С подчиненными поддерживает уставные взаимоотношения, редко спорит, в конфликтах участия не принимает, проявляет внимание к просьбам и предложениям подчиненных, спокойно воспринимает похвалу, тщательно анализирует свою деятельность. Но у него могут быть и недостатки такого рода: серьезные затруднения в переключении с одного вида деятельности на другой, неуверенность действий в сложной обстановке, заторможенность реакций и пассивность в учебе, отсутствие решительности и инициативы в опасных условиях, безразличие к мнению коллектива, критике со стороны начальников, попустительство и лень.

Флегматик.

Ему наиболее подходит работа, в которой нет быстрых, разнообразных движений, темп работы средний. Сильные стороны — усидчивость, выдержка, умение долго сохранять значительное напряжение. Готовится к работе обстоятельно и тщательно, вработывается сравнительно долго. Наиболее успешно справляется с монотонной, однообразной работой, настойчив. В обычной обстановке флегматика необходимо поторапливать, но поторапливать, не упрекая в медлительности, а подбадривая и помогая. В случае упущений со стороны флегматика руководитель может требовать строго и даже жестковато.

Человек с флегматическим темпераментом характеризуется низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики, трудно переключается с одного вида деятельности на другой и приспосабливается к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное, ровное настроение. Его трудно рассмешить, вызвать гнев или опечалить; когда все смеются, он остается невозмутимым. Он спокоен при больших неприятностях. Отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием, медленным темпом движения, речи. Ненаходчив. Медленно сосредоточивается, тяжело приспосабливается к новой обстановке, перестройке навыков и привычек. В деятельности проявляет основательность, продуманность, упорство. Склонен к порядку. Как правило, доводит начатое дело до конца. Высоко продуктивен в деятельности, которая требует методичности, точности, пунктуальности. При перемене условий труд флегматиков продуктивен только в том случае, если новые методы и способы деятельности основаны на хорошо проверенных, знакомых, испытанных ими решениях. **Инновации применимы только тогда, когда они методично, детально, последовательно расписаны.**

Самооценка у человека флегматического темперамента устойчивая, адекватная. Он точно оценивает свои умения, возможности, навыки; хорошо знает, какую работу он может выполнить. Он уверен в себе, солиден, надежен. В отношении к людям флегматик всегда ровен, спокоен, в меру общителен, обязателен.

Для флегматика характерны инертность, малоподвижность, ему нужно время для того, чтобы сосредоточиться при переключении с одного вида деятельности на другой, требуется время для раскачки. Инертность сказывается и в косности стереотипов его поведения, в трудностях их перестройки, что приводит к излишней фиксированности характера, недостаточной его гибкости. В неблагоприятных обстоятельствах у флегматика могут выработаться безразличное, равнодушное отношение к труду, к окружающей жизни, людям и даже к самому себе.

Менеджеру с флегматическим темпераментом свойственны надежность в службе и работе, уверенность и самообладание, упорство и настойчивость, умение терпеть и безропотно переносить тяготы и лишения, авторитетность среди подчиненных, желание оказать им любую помощь, постоянство в дружбе с одним или

двумя коллегами, в сложных условиях действует бесстрашно, не страшится эмоциональных перегрузок, в конфликты не вступает, стремится до конца выполнить намеченное.

Недостатки менеджера-флегматика: с трудом овладевает новыми знаниями и навыками, не умеет быстро реагировать на приказы и распоряжения, не стремится избавиться от плохих привычек и стереотипов мышления, на критические замечания реагирует спокойно, пассивен в общественной работе, с предубеждением относится к отдельным подчиненным, бывает ленив и инертен. Он не способен одновременно решать несколько задач, быстро переключаться с одного задания на другое.

У людей одного и того же типа темперамента степень выраженности психологических качеств может быть различной.

Характер

У каждого человека черты и качества личности соединены по-разному. Неповторимое, индивидуальное сочетание психологических черт личности представляет собой характер.

Характер — это своеобразие склада психической деятельности, проявляющееся в особенностях социального поведения личности и в первую очередь в отношениях к людям, делу, к самому себе.

Характер формируется в процессе познания окружающего мира и практической деятельности. От круга впечатлений и разнообразия деятельности зависят полнота и сила характера. **Основа, главный стержень характера складывается постепенно, укрепляется в процессе жизни и становится типичной для данного человека, а конкретные проявления характера могут видоизменяться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, под влиянием людей, с которыми он общается.** Оставаясь самим собой, человек может проявлять то большую, то меньшую откровенность или замкнутость, решительность или нерешительность, твердость или мягкость. Некоторые сдвиги в характере наблюдаются при старении организма, продолжительной болезни или других изменениях в психике.

Структура характера. Характер человеческой личности всегда многогранен. В нем могут быть выделены отдельные черты или стороны, которые, однако, не существуют изолированно, отдельно друг от друга, а являются связанными воедино, образуя более или менее цельную структуру характера.

Структура характера обнаруживается в закономерной зависимости между отдельными его чертами. Если человек труслив, есть основания предполагать, что он не будет обладать инициативностью (опасаясь неблагоприятного оборота иницированного им предложения или поступка), решительностью и самостоятельностью (принятие решения предполагает личную ответственность), самоотверженностью и щедростью (помощь другому может в чём-то ущемить его собственные интересы, что для него опасно). Вместе с тем от человека, трусливого по характеру, можно ожидать приниженности и угодливости (по отношению к сильному), конформности (не оказаться «белой вороной»), жадности (застраховать себя в материальном отношении на будущее), готовности к предательству (во всяком случае, при крайних обстоятельствах, угрожающих его безопасности), недоверчивости и осторожности («беликовское» - по А.П.Чехову - «как бы чего не вышло») и т.д. Разумеется, не всякий человек, у которого в характере доминирует трусость, продемонстрирует структуру характера, подобную описанной выше, включая все перечисленные черты. В разных жизненных обстоятельствах она может быть существенно преобразована и даже может включать качества, казалось бы, противоположные доминирующим (к примеру, трус может быть наглым). Однако общая тенденция к проявлению именно такого комплекса качеств характера для трусливого человека будет преобладать.

Среди черт характера некоторые выступают как основные, ведущие, задающие общую направленность развитию всего комплекса его проявлений. Наряду с ними

существуют второстепенные черты, которые в одних случаях определяются основными, а в других могут и не гармонировать с ними. В жизни встречаются более цельные характеры и более противоречивые. Существование цельных характеров обуславливает возможность среди громадного разнообразия характеров выделять определённые их типы, наделённые общими чертами.

Черты характера не могут быть отождествлены с убеждениями, взглядами на жизнь и другими особенностями направленности личности. Один добродушный и весёлый человек может быть высоконравственным и порядочным, а другой - тоже добродушный и весёлый - но при этом не брезгающий никакими, в том числе и нечистоплотными, поступками для достижения своих целей.

Черты характера и отношения личности. Проявляясь в действиях и поступках, в том, в какой мере активно субъект включается в совместную деятельность, характер оказывается зависимым как от содержания деятельности, так и от успешного или неуспешного преодоления трудностей, от далёких или ближайших перспектив в достижении основных жизненных целей.

При этом характер зависит от того, как относится человек (на основе уже ранее сложившихся его особенностей) к своим неудачам и удачам, к общественному мнению и ряду других обстоятельств. Так, люди, обучающиеся в том же классе школы или работающие на равном положении в той же бригаде, приобретают разные черты характера в зависимости от того, справляются ли они с делом. Одних успех окрыляет и побуждает работать или учиться ещё лучше, другие склонны «почивать на лаврах»; одних неудача угнетает, в других пробуждает «боевой дух».

Таким образом, важнейший момент в формировании характера – то, как человек относится к окружающей среде и к самому себе как к другому. Эти отношения являются вместе с тем основанием для классификации важнейших черт характера.

Характер человека проявляется:

во-первых, в том, как он относится к другим людям: родным и близким, товарищам по работе и учёбе, знакомым и мало знакомым и т.п. Устойчивая и неустойчивая привязанность, принципиальность и беспринципность, общительность и замкнутость, правдивость и лживость, тактичность и грубость обнаруживают отношение человека к другим людям.

Во-вторых, показателью для характера отношение человека к себе: самолюбие и чувство собственного достоинства или приниженность и неуверенность в своих силах. У одних людей на первый план выступают себялюбие и эгоцентризм (помещение себя в центр всех событий), у других - самоотверженность в борьбе за общее дело.

В-третьих, характер обнаруживается в отношении человека к делу. Так, к числу наиболее ценных черт характера относятся добросовестность и исполнительность, серьёзность, энтузиазм, ответственность за порученное дело и озабоченность его результатами.

В-четвертых, характер проявляется в отношении человека к вещам: не только отношение вообще к собственности, но и аккуратное или небрежное обращение со своими вещами, с одеждой, обувью, книгами, учебными пособиями и т.д.

Акцентуации характера.

Как считает известный немецкий психиатр К. Леонгард, у 20-50 % людей некоторые черты характера столь заострены (акцентуированы), что это при определенных обстоятельствах приводит к однотипным конфликтам и нервным срывам.

Акцентуация характера — преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с окружающими людьми. Выраженность акцентуации может быть различной — от легкой, придающей человеку шарм, до патологической.

Леонгард выделяет 12 типов акцентуации, каждый из которых предопределяет избирательную устойчивость человека к одним жизненным невзгодам при повышенной

чувствительности к другим, к частым однотипным конфликтам, к определенным нервным срывам. В благоприятных условиях, когда не попадают под удар именно слабые звенья личности, такой человек может стать и незаурядным; например, акцентуация характера по так называемому экзальтированному типу может способствовать расцвету таланта артиста, художника.

Акцентуации характера часто встречаются у подростков и юношей (50-80 %). Приведем краткую характеристику особенностей поведения в зависимости от типов акцентуации:

1. Для человека с **гипертимической (гиперактивной) акцентуацией** характерно чрезмерно приподнятое настроение. Он всегда весел, разговорчив, очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, теряет грань недозванного. Как правило, у него отсутствует самокритичность. Представители этого типа — подвижные люди, легко сходящиеся с другими членами коллектива. Они почти всегда находятся в приподнятом настроении. В группе такие люди стремятся к лидерству, но официальные обязанности их тяготят, они не любят выполнять повседневную мелкую работу. Например, не стоит такого человека назначать бригадиром, ежедневно подводящим итог проделанной работы, но, используя легкость овладения такими работниками непривычным сложным заданием и их стремление к лидерству, можно, с их согласия, предложить остальным членам коллектива обращаться к ним за консультацией в случае возникновения каких-либо затруднений. Если такому человеку работа неинтересна, то он может нарушать дисциплину.

2. **Дистимичная акцентуация** предполагает постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность. Такой человек тяготеет к шумным обществам, с сослуживцами близко не сходит, в конфликты вступает редко, чаще является в них пассивной стороной. С подобными людьми очень важно проявлять максимальную тактичность, так как даже резкое высказывание может надолго выбить их из колеи, в силу чего производительность их труда может упасть до нижней предельной отметки. Их нужно подбадривать, говорить им комплименты. В силу постоянного ожидания неприятностей у них с утра обычно плохое настроение, поэтому важно четко распланировать их день или требовать тщательно составленного плана еще с вечера, чтобы они заранее настраивались на спокойную работу.

3. **Циклоидный характер** проявляется в том, что активность циклически меняется (от высокой с усилением общительности и работоспособности до низкой с преобладанием подавленности). Причем, повышенное настроение захватывает такого человека ненадолго, чего не скажешь о пониженном. Периоды гипоманиакальной активности перемежаются периодами депрессий. Такого человека невозможно заставить трудиться весь день с полной отдачей. Нужно помнить о том, что во второй половине дня он будет работать значительно слабее, чем в первой, поэтому организовывать работу так, чтобы основные дела он выполнял в наиболее выгодный для себя и производства период активности.

4. **Эмотивный тип характеризуется** чрезмерной чувствительностью, ранимостью. Человек глубоко переживает малейшие неприятности, излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэтому у него чаще печальное настроение. Это люди с неустойчивым настроением, которое изменяется даже по ничтожному поводу. Они очень чувствительны как к похвале, так и к порицанию. Их окрыляет любой успех и подавляет любая неудача. Руководителю важно вовремя приободрить такого работника, показать, что трудности, с которым он сталкивается при выполнении очередного задания, носят временный характер, и наметить пути их преодоления.

5. Для **демонстративного (истероидного)** типа характерно стремление быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой (слезы, обмороки, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь). Истероид легко забывает о своих неблагоприятных поступках, об обидах, нанесенных другим людям.

Истероид обладает чертами характера, которые могут проявляться весьма многообразно: эгоизм, кокетливость, стремление казаться лучше, чем на самом деле. Он демонстрирует поведение, рассчитанное на внешний эффект, стремление находиться в центре внимания окружающих. Если такие люди не удовлетворены своим реальным положением в коллективе (например, не могут обратить на себя внимание успехами в труде), они прибегают к фантазиям, легко сживаясь с созданными образами. Например, стараются завоевать внимание и сочувствие окружающих якобы имеющимися у них тяжелыми заболеваниями, необычностью биографии и т. д. Он может проявлять деструктивные тенденции — затевать склоки, передавать сплетни. Поэтому руководителю очень важно настроить его на позитивный лад. Если истероид не добивается успехов в работе, следует обратить его внимание на то, что этим он сильно проигрывает в глазах окружающих его людей, но что даже небольшой прогресс в работе поднимет его авторитет выше, чем необычайные приключения.

6. Возбудимому типу свойственна повышенная раздражительность, несдержанность, агрессивность, угрюмость, «занудливость», склонность к хамству и нецензурной брани. Возбудимость может проявляться и в молчаливости, замедленности в беседе. Возбудимый человек активно и часто конфликтует, но в качестве маскировки может использовать лесть и услужливость.

7. Застревающий тип «застревает» на своих чувствах, мыслях, не может забыть обид, «сводит счеты». У такого человека проявляется служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам, в конфликтах он чаще бывает активной стороной. У представителей этого типа затухание эмоции происходит значительно медленнее, чем у других людей. Опасность уже миновала, но представитель застревающего типа все еще помнит о ней и испытывает те же ощущения, что и в ситуации опасности. Такие люди бывают одержимы какой-то одной идеей и ради нее готовы забыть все остальное в окружающей их жизни. Как правило, они склонны настаивать на том, что считают своим правом. В повседневной жизни это проявляется как постоянная уверенность в своей правоте. Люди, относящиеся к этому типу, обычно честолобивы, но им безразлично, каким образом завоевывается внимание окружающих. Им нужен реальный успех. Такое честолобие часто становится сильнодействующим стимулом для различного вида деятельности. Подчеркивая успех таких подчиненных в труде, самостоятельности, спорте, руководитель значительно повышает их заинтересованность в соответствующей деятельности.

8. У педантичного имеется ярко выраженная занудливость в виде стремления к порядку. На службе он способен замучить посетителей формальными требованиями, изнуряет домашних чрезмерной аккуратностью, стремлением к анализу подробностей деятельности, чувств, межличностных отношений. Если педант заметит слабину в профессионализме руководителя, то это может стать причиной его презрения. Но если руководитель подчеркнет значимость характера педанта на его рабочем месте, то он начнет работать с удвоенной энергией, опекая руководителя на тех участках работы, в которых тот не в полной мере компетентен.

9. Тревожный (психастенический) тип опасается за себя, близких. Он робок, неуверен в себе, крайне нерешителен. Такой человек долго переживает неудачу, сомневается в своих действиях. Для него особенно важна спокойная обстановка на работе, отсутствие конфликтов и авралов. Тревожность может быть выгодна, когда результаты работы пересчитываются, перепроверяются, в силу чего снижается вероятность принятия неправильного решения на основе неверных данных.

10. Для экзальтированного типа характерно очень изменчивое настроение. Эмоции у него ярко выражены, имеется повышенная отвлекаемость на внешние события, словоохотливость, влюбчивость.

Представители этого типа легко, восхищаются по причинам, на которые большинство людей не обращают внимания. Они часто улыбаются, испытывают подъем

духа, беспричинную радость, счастье. В то же время они часто впадают в отчаяние, отрешенно воспринимают значительные события, легко разочаровываются в том, что еще вчера вызывало восторг. Изменить доминирующие отрицательные установки лобовой атакой, как правило, не удастся. Часто, чтобы человек поверил в себя, стал более уравновешенным, достаточно выявить его сильные стороны. Много читающему специалисту можно поручить рассказать товарищам о новой интересной книге или профессиональной статье в журнале. Умеющему рисовать — посоветовать оформить стенную газету, выпустить листовку, посвященную какому-нибудь радостному событию. Желательно почаще обращаться к представителям этого типа по имени-отчеству и на «Вы». Такое обращение убеждает человека, что он — заметное лицо в коллективе, а руководитель относится к нему с уважением.

11. Интровертированный (шизоидный, аутистический) мало общается, замкнут, держится в стороне от всех. Он погружен в себя, но о себе ничего не рассказывает, свои переживания не раскрывает, хотя ему свойственна повышенная ранимость. Такой человек сдержанно, холодно относится к другим людям, даже к близким. Такие люди не интересуются жизнью товарищей по работе, безразличны к успехам и неудачам окружающих. Они сдержанны в проявлении своих чувств, чаще всего пессимистично настроены. В работе с шизоидом можно добиться успеха, заинтересовав его деятельностью, в которой проявятся его способности и он сможет отличиться. Перевоспитание как борьба с недостатками применительно к этому типу неэффективна. Его бесполезно наказывать, взывать к совести и чувству товарищества, но можно опереться на признание его личных качеств.

12. Экстравертированный (конформный) тип — противоположность интровертированному. Для него характерна высокая общительность, словоохотливость до болтливости. Как конформист, своего мнения он не имеет, очень несамостоятелен, стремится быть как все, неорганизован, предпочитает подчиняться. Такие люди не проявляют инициативы, смелости, решительности и оригинальности в суждениях и поступках. Часто из-за этого, несмотря на эффективную работу, они воспринимаются товарищами как бесцветные, примитивные люди. Их отношения с товарищами улучшатся, если руководителю удастся создать в коллективе такую обстановку, при которой успехам в труде придастся серьезное позитивное значение. Для того, чтобы избежать частого проявления соглашательской позиции конформного работника, руководителю целесообразно во время собраний, совещаний, любого рода дискуссий предлагать ему высказать свое мнение первым.

Это также может быть тип приспособленца, который ради своих собственных интересов готов предать товарища, покинуть его в трудную минуту, но, что бы он ни совершил, он всегда найдет оправдание своему поступку, причем нередко не одно.

Характер не является застывшим образованием, он формируется на всем жизненном пути человека. Человек способен подняться над своим характером, изменить его, поэтому, когда говорят о прогнозировании поведения, не забывают, что оно имеет определенную вероятность, но не может быть абсолютным.

ЛЗ 4. Группа как объект управленческого взаимодействия

Сообщества людей, взаимосвязанных в процессе деятельности, определяются в кадровом менеджменте следующими терминами: группа, коллектив, команда. Роль этих социальных объединений в успешной деятельности организации на сегодняшний день является приоритетной.

Группа - относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного сообщества.

Одним из наиболее важных с точки зрения управления организацией признаков является формальный и неформальный способ объединения людей в группы.

Формальная группа - разновидность малой группы, создаваемая системой более высокого уровня для выполнения конкретных функций. Любое подразделение организации представлено формальной группой.

Неформальная группа образуется на личностной основе по инициативе индивидов, ее образующих. В этой группе складывается система поведения и отношений, способствующая удовлетворению потребностей ее членов.

Характерными признаками группы являются:

- наличие общей цели;
- наличие организованной структуры и дисциплины;
- взаимодействие членов группы;
- ценностно-ориентационное единство;
- эмоциональная идентификация с группой.

Термин «коллектив» используется в двух значениях:

во- первых, для обозначения формальных групп (коллектив предприятия, первичный производственный коллектив, трудовой коллектив);

во- вторых, для того, чтобы обозначить высшую стадию социальной зрелости некоторой формальной группы.

В последнем значении «коллектив» - «вид социальной организации групповой жизнедеятельности, при которой связи и отношения между индивидами опосредуются общественно значимыми целями», т.е. коллектив обладает всеми признаками группы и особой специфической чертой - общественно значимой целью.

Коллектив выполняет определенные функции по отношению к отдельной личности:

- позволяет работнику ощутить социальную принадлежность к группе, коллективу;
- создаст для личности социальную среду существования, а также условия для саморазвития (самореализации).

Под командой понимают формальную группу, создаваемую по воле руководства, чтобы упорядочить производственный процесс. В управленческой литературе наблюдается не только множество классификаций групп, обозначаемых как команда (команда руководителя, команда как коллектив, проектная группа, комитет и т.д.), но и неоднозначность понимания этого термина. Однако при всем многообразии трактовок в описании слаженных и эффективных команд просматриваются признаки высокоразвитых коллективов.

Признаки команды:

- наличие взаимодополняющих навыков,
- совместимость психолого-индивидуальных свойств и личностных характеристик членов команды,
- согласованность функционально-ролевых ожиданий.

Совместная деятельность людей в организации может осуществляться как в рамках формальных, так и неформальных организационных структур.

Наиболее общими качествами малой социальной группы с точки зрения управления можно считать следующие:

- Направленность группы (социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и групповых норм).
- Организованность группы (как способность ее к самоуправлению); и интегративность ее (как мера слитности, единства, общности членов группы друг с другом в противоположность разобщенности).
- Микроклимат, или психологический климат, группы, который определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой.
- Референтность (как степень принятия членами группы групповых эталонов) и лидерство (как степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных задач).
- Интеллектуальная активность и коммуникативность (характеристика межличностного восприятия).
- Эмоциональная коммуникативность (межличностные связи эмоционального характера).
- Волевая коммуникативность (способность группы противостоять влияниям других групп надежность группы в экстремальных ситуациях).

СТАДИИ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс становления и развития группы состоит в прохождении последовательно нескольких стадий. Управление группой со стороны руководителя заключается в грамотном переводе его из одной стадии развития в другую, более высокую.



Группа в своем развитии проходит следующие стадии:

- - возникновение;
- - формирование;
- - стабилизация;
- - совершенствование или распад.

Стадия возникновения характеризуется этапом создания новой организации или приходом нового начальника. На этой стадии задаются целевые установки, проектируется формальная структура трудового коллектива, органы управления, системы отчетности.

На данной стадии только вырабатываются взаимные требования «начальник-подчиненный», взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер.

Психология группы на этой стадии - исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности. Это же характерно и для сложившегося коллектива, когда в него приходит новый руководитель.

Изучая процессы восприятия, психологи выявили типичные искажения представлений о другом человеке.

1. Эффект ореола. Любая информация, получаемая о человеке, накладывается на заранее созданный образ. Этот образ, ранее существовавший, выполняет роль ореола, мешающий эффективному общению. *Например, при общении с человеком, превосходящим нас по какому-то важному параметру (рост, ум, материальное положение),*

он оценивается более положительно, чем если бы он был нам равен. При этом человек оценивается выше не только по значимому для нас параметру, но и по остальным. В этом случае говорят, что происходит общая личностная переоценка. Поэтому, если первое впечатление о собеседнике в целом благоприятно, то и в дальнейшем его поступки, поведение и черты переоцениваются. При этом замечаются и переоцениваются только положительные моменты, а отрицательные — не замечаются или недооцениваются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательное, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются как корысть.

Эффект ореола может принести пользу в том случае, если вы создадите хорошую репутацию людям, которые тесно связаны между собой: однокурсникам, коллегам по работе, друзьям. Очень скоро вы обнаружите, что вас окружают великолепные, доброжелательные люди, замечательно ладящие между собой.

2. Эффект проекции возникает тогда, когда мы приятно для нас человеку приписываем свои достоинства, а неприятному — свои недостатки.

3. Эффект упреждения, или эффект первичности и новизны появляется тогда, когда мы сталкиваемся с противоречивой информацией о человеке. Если мы имеем дело с незнакомым человеком, то значение придается сведениям (информации), которые предъявляются вначале. При общении с хорошо знакомым человеком учитываются самые последние сведения о нем.

Стадия формирования предполагает образование неформальных малых групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется общественное мнение коллектива.

Данная стадия особенно сложна для управления коллективом. С одной стороны, создание малых групп - процесс объективный и помешать ему руководителю не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных целей, стоящих перед коллективом. Поэтому задача руководителя на этом этапе - **умелое распределение баланса сил между неформальными группами за счет выдаваемых заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельными исполнителями.**

Для стадии стабилизации характерно достижение состояния зрелости группы. Уже создана и действует неформальная структура группы, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось общественное мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Вместе с тем сложившаяся неформальная структура данного коллектива может создавать определенные сложности с точки зрения управления.

В результате действия внешних и внутренних факторов коллектив может перейти в **стадию совершенствования или распада.** Распад группы совсем необязательно означает ее ликвидацию. При выполнении условий, необходимых для возникновения группы, она способна трансформироваться в новый эффективно развивающийся коллектив.

К факторам, влияющим на развитие группы, относятся:

1. Исходные факторы:

- важность и характер, стоящих перед группой целей;
- компетентность членов группы (знания, умения, навыки и психолого-индивидуальные свойства, позволяющие членам группы эффективно решать поставленные задачи).

2. Ресурсные факторы:

- среда, в которой функционирует группа (место работы);
- состояние коммуникаций;
- структура коллектива (размер, состав, статус группы и т.д.).

3. Управляющие факторы:

- стиль руководства;
- методы и процедуры воздействия;

- мотивация.

Эффективность процессов развития группы следует рассматривать через степень реализации общих целей коллектива; удовлетворение членов коллектива, полученное от принадлежности к данной группе (при этом удовлетворение личных потребностей прямым образом связано с эффективной деятельностью коллектива в целом).

ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ГРУПП

«Эффективная группа» - это обозначение хорошей коллективной работы. Но чтобы группа стала такой, ей необходимо пройти довольно сложный путь. Этот путь начинается с подбора ее членов.

Различают следующие взаимодополняющие принципы подбора членов группы: **сработанность и совместимость**. Принцип сработанности характеризуется высокой согласованностью у членов группы индивидуального взаимодействия в конкретной совместной деятельности.

Главной характеристикой такой группы является ее продуктивность. Подбор членов сработанной группы базируется на основе профессионально-квалификационной дополняемости.

Однако, когда группе приходится действовать в динамично изменяющихся условиях, ориентировки на сработанность недостаточно. Необходимым условием вхождения в группу становится такой показатель, как совместимость.

Под совместимостью понимают оптимальное сочетание свойств участников, обеспечивающее их эффективное существование и проявляющееся в способности членов группы оптимизировать свои взаимоотношения и согласовывать свои действия.

Выделяются три уровня совместимости людей в группе:

- согласованность функционально-ролевых ожиданий;
- психофизиологическая совместимость;
- ценностно-ориентационное единство.

Подбор членов группы с позиции функционально-ролевого подхода предполагает выделение своеобразных ролей, которые в совместной деятельности дополнительно к основным играют люди.

На практике широко применяется функционально-ролевое деление, предложенное группой американских профессоров М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури. Все роли в группе в соответствии с данным подходом делятся на две подгруппы: **целевые и поддерживающие**.

Целевые роли распределяются таким образом, чтобы иметь возможность отбирать и выполнять основные командные задачи. Деятельность людей, играющих целевые роли, направлена непосредственно на достижение целей группы. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

Психофизиологический подход к формированию группы основывается на психологических и личностных (темперамент) характеристиках кандидатов.

Большие возможности анализа психофизиологической совместимости сотрудников дают такие методы, как соционический, социометрический.

ЛЗ 5. Мотивация в управленческой деятельности

Потребности являются одним из главных источников мотивов человеческой активности. Отдельно взятая потребность – это более или менее четкое осознание специфического дефицита в динамике информационного и вещественного обмена между личностью (организмом) и средой. *Голод, жажда, незнание, чувство униженности, усталость, одиночество – примеры некоторых потребностей. Уже из приведенного перечня видно, что переживание потребности (неудовлетворенной) является негативной эмоцией.*

Биологические потребности человека также подвергаются развитию и социализации. Человеческие потребности специфичны тем, что в большинстве своем они удовлетворяются посредством деятельности и результатами деятельности других людей.

Потребности характеризуются:

- предметностью; они всегда являются потребностями в том или ином предмете (ситуации)
- динамикой, т.е. способность актуализироваться и изменять свою напряженность, угасать и воспроизводиться вновь
- сигнальным характером, т.е. могут регулироваться с помощью внешних и внутренних сигналов.

Спектр потребностей весьма богат и разнообразен: разные исследователи насчитали их несколько десятков. **Количество потребностей человека как личности и организма не является конечным.**

Г. Мюррей изучил около 20 сложных человеческих потребностей, а именно: *потребности в достижении, в самоунижении, в аффилиации, в агрессии, в автономии, в противодействии, в защите, в уважении, в доминировании, в эксгибиции, в избегании ущерба, в избегании позора, в опеке, в порядке, в игре, в отвержении, в чувственных впечатлениях, в сексе, в поддержке, в понимании.*

Потребности по их происхождению делят на *первичные (биологические)* и *вторичные, приобретенные* в процессе роста и развития личности.

Поскольку переживание потребности – это дискомфорт, а то и мучительное страдание (например, удушье), то с ним связано желание улучшить свое самочувствие. **Это значит, что потребность выполняет мотивационную функцию или, говоря проще, становится мотивом соответствующего поведения: потребления, деятельности, общения.**

Мотив (от лат. movere – приводить в движение, толкать) – это внутреннее, т.е. исходящее от субъекта побуждение (стремление, влечение, хотение, желание) к определенным действиям, ориентированным в конечном счете на удовлетворение потребности или достижение желаемого состояния среды или собственной личности.

Мотивы вырастают не только на базе неудовлетворенных потребностей. Многие мотивы формируются и вопреки потребностям.

Мотивы определенным образом соотносятся с целями.

Человеческая деятельность является *полимотивированной*.

В психологии широко используется также понятие **мотивации**. Оно является производным от мотива и означает совокупность процессов формирования, функционирования, взаимодействия и преобразования мотивов поведения людей и животных.

От мотивационного состояния зависит допуск в кору головного мозга тех или иных сенсорных возбуждений, их усиление или ослабление.

Осуществление деятельности контролируется путем сравнения достигнутых промежуточных и итоговых результатов с тем, что было заранее запрограммировано. Удовлетворение потребности снимает мотивационное напряжение и, вызывая положительную эмоцию, «утверждает» данный вид деятельности (включая его в фонд полезных действий). Неудовлетворение потребности вызывает отрицательную эмоцию, усиление мотивационного напряжения и вместе с тем — поисковой деятельности. Таким образом, мотивация — индивидуализированный механизм соотнесения внешних и внутренних факторов, определяющий способы поведения данного индивида.

В человеческой жизнедеятельности сама внешняя обстановка может актуализировать различные потребности. Так, в преступно опасной ситуации один человек руководствуется только органической потребностью самосохранения, у другого доминирует потребность выполнения гражданского долга, у третьего — проявить удал в схватке, отличиться и т. д.

К мотивационным состояниям человека относятся: установки, интересы, желания, стремления и влечения.

Установка — это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом. Эта готовность к стереотипному поведению возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которой они совершаются.

Интерес — избирательное отношение к предметам и явлениям в результате понимания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций. Интересы могут быть положительными и отрицательными. Они не только стимулируют человека к деятельности, но и сами формируются в ней. С интересами человека тесно связаны его желания.

Желание — мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, но эта ситуация может быть создана, то направленность сознания на создание такой ситуации называется стремлением. Стремление с отчетливым представлением необходимых средств и способов действия является намерением. Разновидностью стремления является страсть — стойкое эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей деятельности человека.

Преобладающие стремления человека к определенным видам деятельности являются его склонностями, а состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов — влечениями.

Применительно к управлению мотивация — это процесс побуждения персонала к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Мотивация — это процесс создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения.

Теории мотивации, их характеристика

В течение многих тысячелетий работодатели умели воздействовать на работников для ускорения выполнения трудовых операций при достижении цели предприятия, организации.

1. Традиционным, простым, но довольно рациональным методом мотивации в дорыночную эпоху был метод «кнута и пряника», основанный либо на поощрении, либо на наказании. Данный метод иногда и сейчас дает хороший результат, но его эффект обычно бывает краткосрочным.

2. Комплексные исследования мотивации труда проводились в 20-х гг. в США во время Хоутор неких экспериментов компании «Вестерн Электрик», в результате которых сделан основной вывод — работникам нравится ощущать свою значимость в процессе труда, что является верным и актуальным и в настоящее время.

3. Многие исследователи считают, что наряду с материальной заинтересованностью, сильнейшими мотивирующими факторами являются атмосфера дружного сотрудничества всех работников, производственное настроение, создаваемое аппаратом управления, любовь к своему делу, реализуемые на основе способностей и склонностей.

4. Некоторые ученые считают, что основными побудительными причинами, активно действующими на поведение работника, становятся материальные и моральные обстоятельства, соответствующий размер заработной платы, своевременная ее выплата; заинтересованность работников в доходах предприятия; гигиеничность условий труда — светлое помещение с чистым воздухом, нормальным температурным режимом и влажностью воздуха 40-70 %; забота руководства о материальных и социальных нуждах работников; постоянство кадрового состава; благоприятная психологическая атмосфера в коллективе; моральные поощрения; повышение по службе и т. д.

Теория А. Маслоу

Большинство работников хотят иметь чувство безопасности или контроль над будущим. В связи с этим многие работодатели предлагают ряд затрат на различные мероприятия, например на медицинские нужды, пенсионные расходы, содержание больниц, страхование жизни, потерю трудоспособности. Работодатели в планах предусматривают меры по защите работников от различных неожиданных событий.

Зарплата и доходы должны обеспечивать комплекс мероприятий в фирмах для работников по защите как физиологических потребностей, так и безопасной жизнедеятельности. В то же время эти меры дают возможность фирме конкурировать на рынке труда, привлекая на предприятие наиболее компетентных работников.

Тесно связана с социальной потребностью потребность в уважении и самоуважении, что означает: каждый человек имеет интерес к оценке, достижениям. Эта потребность может быть сложной, так как связана со стремлением личности к самоутверждению и его значимости. К сожалению, не каждая работа дает возможность для удовлетворения этой потребности. Часто менеджер может увидеть направление, в соответствии с которым могут быть удовлетворены наиболее значительные трудовые запросы личности.

На высшем уровне находится потребность человека в самореализации. Это наиболее важная потребность, которую большинство людей стремится достичь в течение всей трудовой жизни. Она включает в себя стремление реализовать способности и потенциальные возможности личности на основе творческого подхода и затрат времени на достижение желаемой цели в пределах всех ее сил.

Гипотетически высшего уровня потребностей нельзя достичь, пока личность не реализует свой потенциал полностью. Таким образом, эти потребности теоретически сохраняются в течение всей жизни человека, и не исключено, что они никогда не будут достигнуты даже при самых больших его усилиях.

Существует много видов работ, на которых человек приходит к разочарованию быстрее, чем полностью достигнет высшего уровня самореализации. Известно, что некоторые производственные и управленческие работы являются рутинными и монотонными. В этом случае работники должны добиваться самоутверждения в повседневных рабочих делах, спорте, самообразовании и даже в семейных отношениях.

Теория Слайтон Алдерфера

Теория мотивации:

- стремление к физическому благополучию, здоровью — потребность существования;

- стремление к удовлетворению в межличностных отношениях — потребность общения;
- стремление к перспективному росту и развитию — потребность карьеры.

Несмотря на определенное сходство этих двух теорий, заметны следующие отличия теории мотивации Алдерфера от теории Маслоу:

- довольно часто работники, не достигшие успешной реализации низших потребностей, вполне удачно решают задачи, относящиеся к высшим потребностям;
- продвижение работника по карьерной лестнице вверх не всегда приводит к удовлетворению запросов личности;
- если работник потерпел неудачу в карьере, то его очень часто могут преследовать неудачи при исполнении любых работ на низших уровнях.

Трехуровневая модель Алдерфера не придерживается жесткой регламентации в последовательной реализации потребностей в пределах каждого из уровней. Последовательность реализации потребностей на конкретном уровне зависит от приоритетов личности. Например, молодежь обычно отдает большее предпочтение социальным потребностям по сравнению с потребностями в уважении, самоуважении, и только с возрастом устанавливается обратная предпочтительность.

На современном этапе развития экономики большинство работников надеются на хорошую зарплату и длительную перспективную деятельность. В таких обстоятельствах ключ к положительной мотивации работников, возможно, находится в более полном удовлетворении потребностей высшего уровня личности. Однако при этом менеджерам нельзя забывать, что лучшие доходы, благоприятные условия труда, регулярная оплата еще не гарантируют высокого качества труда.

Действия или условия, не позволяющие удовлетворить личные потребности, в конечном итоге приводят к неудовлетворенности и фрустрации. Таким образом, когда потребности не реализуются на работе, многие работники прибегают к стилю поведения, который невыгоден для трудового процесса и организации. Типичный подход к работе фрустрированного работника заключается в том, что он стремится избежать интенсивной деятельности. Это приводит к тому, что работники будут посредственно исполнять свои обязанности. Они видят удовлетворение потребностей только через призму зарплаты.

Другой подход к труду с негативной мотивацией, принятый в менеджменте, называется симулирующим поведением. Такие работники отыскивают повод, чтобы постоянно отвлекаться от работы, нарушать сложившуюся систему труда. Они часто отсутствуют, опаздывают, нарушают правила, пытаются создавать спорные, конфликтные ситуации.

Еще одна часть работников, неудовлетворенных своим положением, начинает вести себя агрессивно, что, в конце концов, приводит к необходимости увольнения. Формами агрессивного поведения являются неверная самооценка, вандализм, воровство, драки, вспыльчивость. Когда ситуация становится беспокойной и напряженной в коллективе, менеджер вынужден увольнять лиц, создающих неконструктивную обстановку в подразделении негативными действиями подобного рода.

К числу процессуальных теорий относится также теория справедливости, основным разработчиком которой стал Дж. Стейси Адаме

Следуя теории справедливости, работники на основе индивидуального подхода субъективно оценивают соответствие полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем сопоставляют их с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу.

Если в результате сравнения, по мнению работника, возникает несправедливость в виде неэквивалентной оплаты труда по сравнению с коллегами, выполняющими подобную работу, то у него появляется психологическое напряжение.

В этом случае менеджеру необходимо мотивировать этого работника, устранить напряжение и несправедливость установлением эквивалентной оплаты труда.

Работники и сами могут восстановить чувство справедливости либо за счет менее интенсивного труда, либо за счет стремления к повышению вознаграждения. Но если они считают, что им переплачивают, то не всегда стремятся энергичнее работать, а обычно поддерживают интенсивность труда на прежнем уровне.

Принципиальным источником, основой хорошего менеджмента считается наделение каждого работника в организации властью, необходимой для выполнения им своих обязанностей и задач. На основе такого подхода менеджер может попытаться создать позитивную мотивацию у работников. Там, где это возможно, менеджер должен передавать столько власти каждому, сколько ему необходимо для выполнения обязанностей.

Многие рабочие устают от однообразного ручного труда, монотонно повторяющегося изо дня в день.

Регулярность делегирования прав — это способ постановки работникам новых задач и приобретения нового опыта, с помощью которого возможно определить диапазон действий работника и степень сложности выполняемой им работы.

Положительную мотивацию создает служебная ротация — перемещение работников для временного выполнения различных задач внутри подразделения или с одного рабочего места на другое. Ротация является средством объединения творческих, интересных, а также непопулярных, скучных видов работ, на которые можно назначить любого работника. С помощью ротации менеджер легко избегает критики и недовольства подчиненных.

Виды, типы и уровни

При формировании мотивационного комплекса персонала руководитель должен гибко сочетать разные виды, типы и уровни мотивации.

Поучительная американская история:

Под окнами дома одного пожилого человека повадились играть дети. Каждый вечер они собирались на лужайке перед домом, бегали и шумели, чем сильно нарушали его спокойствие. Никакие просьбы и уговоры играть подальше от дома не помогали. И тогда он придумал — он вышел к детям и сказал: «Вы очень здорово сегодня бегали, резвились и кричали — за это каждый из вас получит сегодня по 1 доллару». Представляете себе реакцию детей? Мало того, что они получили удовольствие от игры, они получили еще и деньги. Дети были очень довольны. На следующий день хозяин дома вышел к играющим детям и сказал: «Знаете, дети, сегодня мои обстоятельства изменились, и я могу вам дать лишь по 50 центов». Дети взяли деньги, но играли и кричали уже с меньшим энтузиазмом. На следующий день этот мудрый человек роздал детям по 20 центов и сказал: «Приходите завтра, я вам дам по 5 центов», — на что дети ответили: «Вот еще! Будем мы играть и кричать за 5 центов!» Так этот пожилой человек избавился от шума и крика под своими окнами.

О чем же эта история? Она о внутренней и внешней мотивации. Что сделал этот пожилой человек? **Он снизил внутреннюю мотивацию детей (их эмоции, желание свободно играть, «бегать и кричать»), переведя ее во внешнюю мотивацию (деньги), а затем убрал и ее.**

Внутренняя мотивация — это то, почему человек вкладывает свои усилия, почему он действует изо дня в день, стремясь сделать свою жизнь и жизни других людей лучше. Внутренняя мотивация — это то «топливо», которое поддерживает и не дает сдаться в момент преодоления трудностей и неудач. К внутренней мотивации относят:

- мечту, стремление к самореализации;
- стремление к творчеству;
- самоутверждение, востребованность;
- убежденность;

- любопытство;
- личностный рост;
- потребность общения.

К внешней мотивации относят:

- деньги;
- карьеру;
- статус, признание;
- престижные вещи (дом, машина и т. д.);
- возможность путешествовать.

Внешняя мотивация постоянно меняется, она возрастает при успехе и понижается при неудачах, то, что вчера радовало, сегодня может раздражать, и наоборот. Это зависит от преобладающего типа мотивации: «мотивации ОТ» или «мотивации К».

«Мотивация ОТ» — это женский тип мотивации, направленный на спасение от голода, нищеты и т. д. путем пересмотра запасов, перехода на режим жесткой экономии и т. д. Если человек ориентируется на «ОТ», то он, как правило, заиклен на прошлом и своих проблемах.

«Мотивация К» — это мужской тип мотивации, направленный на поиск резервов и стремление увеличить прибыль вместо того, чтобы сокращать расходы. Если для него важнее «К», то он устремлен в будущее, ориентируется на достижения, одновременно уходя от текущих проблем.

Руководитель, формируя в сотрудниках «мотивацию К», прежде всего ориентируется на перспективу. Он намечает конкретные цели деятельности организации (или уточняет, если они намечены извне), а потом представляет их так, чтобы это дало людям, идущим за ним, мощную мотивацию и чувство уверенности. Для этого необходимо:

1. Видение перспективы. Руководитель дает конкретное направление и образ желаемого будущего, а не просто составляет набор альтернативных или возможных направлений.

2. Стабильность перспективы. Люди должны быть уверены, что представленное руководителем направление или цель не будут неожиданно изменены или исправлены. Если цель или направление резко меняются на стадии реализации, это часто становится гибельным для дела.

3. Вдохновение перспективой. Видение перспективы руководителем должно возбуждать воображение людей. В большей мере все зависит от того, насколько руководитель сам действительно воодушевлен видением. Если воображение руководителя не «бурлит», то он никогда не вдохновит подчиненных.

4. Активизация перспективой. Видение перспективы руководителем должно призывать людей к личному участию и действию в достижении цели. Если этого не происходит, то руководителю не удалось передать свое видение другим.

5. Этапность перспективы. Когда необходимо поэтапное осуществление замыслов руководителя, то он должен представить людям те ближайшие этапы, которые люди могут без труда понять.

ЛЗ 6. Общение и межличностные отношения в системах управления

Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя как минимум три различных процесса: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера). Вне общения невозможна человеческая деятельность.

По своему назначению общение многофункционально. **В психологии выделяется пять основных функций.**

1. **Прагматическая функция** общения реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности.
2. **Формирующая функция** проявляется в процессе развития человека и становления его как личности.
3. **Функция подтверждения** состоит в том, что только в процессе общения с другими мы можем понять, познать и утвердить себя в собственных глазах. К знакам подтверждения можно отнести знакомства, приветствия, оказание знаков внимания.
4. **Функция организации и поддержания межличностных отношений.** В ходе общения мы оцениваем людей, устанавливаем эмоциональные отношения, причем один и тот же человек в разных ситуациях может вызвать различное отношение. Эмоциональные межличностные отношения встречаются в деловом общении и накладывают на деловые отношения особый отпечаток.
5. **Внутриличностная функция общения** — это диалог с самим собой. Благодаря этой функции человек принимает решения и совершает значимые поступки.

Выделяются несколько видов общения, среди которых можно отметить следующие.

1. **«Контакт масок».** В процессе общения нет стремления понять человека, не учитываются его индивидуальные особенности, поэтому данный вид общения принято называть формальным. В ходе общения используется стандартный набор масок, которые стали уже привычными (строгость, вежливость, безразличие и т.п.), а также соответствующий им набор выражений лица и жестов. В ходе беседы часто применяются «расхожие» фразы, позволяющие скрыть эмоции и отношение к собеседнику.
2. **Примитивное общение.** Данный вид общения характеризуется «нужностью», т.е. человек оценивает другого как нужный или ненужный (мешающий) объект. Если человек нужен, с ним активно вступают в контакт, если не нужен, мешает — «отталкивают» резкими репликами. После получения от партнера по общению желаемого теряют дальнейший интерес к нему и, более того, не скрывают этого.
3. **Формально-ролевое общение.** При таком общении вместо понимания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли. В жизни каждый из нас играет множество ролей. Роль — это способ поведения, который задается обществом, поэтому продавцу, кассиру сберегательного банка не свойственно вести себя как военачальнику. Бывает, что в течение одного дня человеку приходится «играть» несколько ролей: компетентный специалист, коллега, руководитель, подчиненный, пассажир, любящая дочь, внучка, мать, жена и т.д.
4. **Деловое общение.** В этом виде общения учитываются особенности личности, возраст, настроения собеседника, но интересы дела являются более важными.
5. **Светское общение.** Общение беспредметное, люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Вежливость, такт, одобрение, выражение симпатий — основа данного вида общения.

Общение осуществляется при помощи вербальных (словесных) и невербальных средств. Изучение процесса общения показало, насколько это сложное, многообразное

явление и позволило выделить **структуру общения, состоящую из трех взаимосвязанных сторон:**

- 1) **коммуникативной**, которая проявляется во взаимном обмене информацией между партнерами по общению, передаче и приеме знаний, мнений, чувств;
- 2) **интерактивной**, заключающейся в организации межличностного взаимодействия, т.е. когда участники общения обмениваются не только знаниями, идеями, но и действиями;
- 3) **перцептивной**, которая проявляется через восприятие, понимание и оценку людьми друг друга.

С чего начинается общение? Конечно, «с первого взгляда», т.е. общение начинается с наблюдения за собеседником, его внешностью, голосом, манерой поведения. Психологи по этому поводу говорят, что происходит восприятие одним человеком другого. Эффективное общение невозможно без правильного восприятия, оценки и взаимопонимания партнеров. Вот почему мы начинаем изучение с основной и важной стороны общения — перцептивной.

Перцепция (или восприятие) хорошо изучена в социальной психологии, а термин «социальная перцепция» (социальное восприятие) впервые был введен американским психологом Дж.Брунером в 1947 г. Он обратил внимание на то, что наряду с индивидуальными различиями существуют общие социально-психологические механизмы восприятия. На восприятие и оценку людьми друг друга влияют различные факторы.

Исследованиями подтверждено, что дети и взрослые отличаются по социальной перцепции. Дети в большей степени ориентированы на восприятие внешности (одежда, прическа и т.п.), они лучше распознают эмоциональное состояние человека по выражению лица, чем по жестам. Кроме того, сильное влияние на процесс восприятия оказывает профессия наблюдателя. Так, при оценке одного и того же человека продавец будет оценивать внешний вид, филолог — особенности речи, медик — физическое здоровье.

В манере поведения, как и в одежде, всегда присутствуют элементы, позволяющие судить о статусе собеседника (походка, манера сидеть и стоять). **Например, результаты экспериментов показали, что окружающим больше нравятся люди, сидящие на стуле свободно, чуть наклонив корпус тела вперед. И, наоборот, люди, садящиеся на стул ровно, слегка отклоняясь назад, вызывают негативное отношение; то же относится к манере сидеть на стуле с перекрещенными руками или ногами.**

При восприятии человека большое значение имеет **фактор привлекательности**. Сложность определения этого фактора вызвана тем, что мы привыкли считать привлекательность индивидуальным впечатлением. Всякая попытка обобщить признаки привлекательности «наталкивается» на внутреннее сопротивление. Разные народы в разные исторические периоды имели и имеют свои каноны красоты, поэтому фактор привлекательности определяется не разрезом глаз и цветом волос, а социальным значением того или иного признака человека. Ведь существуют одобряемые и неодобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности, а значит, привлекательность — это приближение к типу внешности, максимально одобряемому той группой, к которой мы принадлежим.

Еще одним важным **фактором восприятия** является **отношение к нам со стороны окружающих**. При этом люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются гораздо выше тех, которые относятся к нам плохо. В эксперименте психологи, выявив мнения испытуемых по ряду вопросов, ознакомили их с мнениями по тем же вопросам, принадлежащим другим людям, и просили оценить этих людей. **Оказалось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка человека, высказавшего это мнение.** В данном эксперименте согласие выявлялось с помощью прямых вопросов. Однако существует большое количество косвенных признаков согласия: кивки одобрения, улыбки и слова в нужных местах, манера держаться. В общении очень важно, чтобы согласие было явно

выражено. Если есть согласие, то включается восприятие по фактору положительного отношения к нам.

Понимание в процессе общения

Механизмы восприятия:

1. Идентификация (от лат. *identificare* — отождествлять) — это уподобление себя другому. Чтобы понять партнера по общению, необходимо поставить себя на его место, так как нельзя по-настоящему понять человека, пока не побываешь в его «шкуре». В случае неправильного понимания нас окружающими мы говорим: «Побывали бы вы на моем месте», иными словами, предлагаем окружающим «включить» их механизм идентификации. Данный механизм позволяет понять ценности, привычки, поведение и нормы другого человека.

2. Эмпатия (от греч. *empathia* — сопереживание) — это не рациональное осмысление проблем другого человека, а эмоциональный отклик, вчувствование, сопереживание. Эмпатия основана на умении правильно представлять, что происходит внутри человека, что он переживает, как оценивает события. Установлено, что способность к проявлению эмпатии возрастает с приобретением жизненного опыта. Пожилые люди, многое повидавшие и испытавшие, лучше понимают человека, попавшего в те или иные обстоятельства, нежели молодые люди.

Высшей формой эмпатии является действенная, характеризующая нравственную сущность человека. Например, можно просто сопереживать сокурснику, который «завалил» экзамен, а можно помочь подготовиться к пересдаче.

3. Аттракция (от лат. *attrahere* — привлекать, притягивать) представляет собой форму познания другого человека, основанную на возникновении к нему положительных чувств: от симпатии до любви. Причиной появления положительного эмоционального отношения партнеров по общению нередко бывает их внутреннее и внешнее сходство. Например, молодые люди (юноши, девушки) гораздо лучше понимают друг друга, чем взрослых, которые их окружают (родителей, преподавателей и т.п.).

4. Рефлексия (от лат. *reflexi* — обращение назад) — это способность человека представить, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание другого, но и знание того, как другой понимает нас: наши умственные способности, индивидуально-личностные особенности и эмоциональные реакции. При этом наше внимание переносится с партнера по общению на нас самих и происходит как бы своеобразное удвоение зеркальных отражений друг друга. В результате, с учетом рефлексии и взаимного отображения партнеров, в общении участвуют уже не двое, а как бы шесть человек: «Я», *каким я являюсь в действительности*; «Я», *каким я вижу самого себя*; «Я», *каким меня видит партнер по общению*.

5. Приписывание причин поведения другому человеку называется каузальной атрибуцией (от лат. *causa attribuo* — причина и придаю, наделяю). Исследования показывают, что у каждого человека есть привычные объяснения чужого поведения. Одни люди всегда находят виновника случившегося и приписывают причину произошедшего конкретному человеку, но не себе. Например: получил «неуд» на экзамене — виноват преподаватель, потому что придирается. В этом случае говорят о **личностной атрибуции**. Другие склонны все видеть в обстоятельствах, а не искать виновника, т.е. они привыкли к **обстоятельственой атрибуции**. Например: опоздал на занятия, потому что транспорт плохо ходит. Третьи видят все через **стимульную атрибуцию**, т.е. причина заложена в предмете. Например: сумка с продуктами упала, потому что плохо стояла. Или причину видят в самом «пострадавшем». Например: отчислили из учебного заведения — сам виноват.

Помимо этого, мы сталкиваемся с внутренней и внешней атрибуцией. Например: успех на экзамене однокурсника мы можем приписать его высоким умственным способностям, старательности, усидчивости, упорству и т.п. {внутренняя атрибуция}, а

можем приписать факту, что билет достался легкий, или что во время экзамена удалось воспользоваться шпаргалкой *{внешняя атрибуция}*).

При изучении каузальной атрибуции психологи установили интересные закономерности. **Так, причину успеха люди обычно приписывают себе, а неудачи — обстоятельствам.** Оценка события будет различна в случаях, когда человек был участником или наблюдателем. Исследования подтвердили, что ошибки атрибуции приводят к предубеждениям при объяснении поведения членов группы. Всегда оправдываются члены своей группы: «Он ответил отказом, потому что его вынудили обстоятельства». При объяснении тех же действий членов других групп люди говорят: «Он ответил отказом, потому что думает только о себе». Положительное поведение членов «чужой» (не своей) группы чаще всего не замечается или рассматривается как редкий, уникальный случай.

Примечательно, что знание закономерностей и ошибок каузальной атрибуции помогает сделать ее эффективной для налаживания взаимодействия.

6. Стереотипизация (от греч. *stereos typos* — твердый и отпечаток). Стереотип — это устойчивый образ какого-либо явления или человека, складывающийся в условиях дефицита информации, другими словами, штамп, к которому мы обращаемся. Стереотипизация может складываться в результате обобщения личного опыта, к которому присоединяются сведения, полученные из книг, кинофильмов. Так, в кино, театре существует понятие «характерный герой» («герой-любовник», «злодей» и т.п.). Многие стереотипы передаются и развиваются в соответствии с образами, заложенными в наше сознание родителями.

Наиболее живучи, но не всегда верны этнические стереотипы. *Например, стереотипные представления о вежливости и чопорности англичан, педантичности немцев, эксцентричности итальянцев, «загадочности славянской души». Ярче всего этнические стереотипы проявляются в фольклоре, в частности в анекдотах.*

Популярны и стойки профессиональные стереотипы. Не работая в конкретных сферах, мы не задумываясь говорим о точности математика, дисциплинированности военного, о том, что все коммерсанты — спекулянты, а чиновники — бюрократы. Иными словами, каждая профессия имеет свой штамп.

Стереотипное восприятие усиливается за счет хорошего или плохого настроения, самочувствия. Так, при плохом самочувствии люди и события воспринимаются в более негативном свете.

Общение становится возможным, если люди, вступающие во взаимодействие, могут оценить уровень взаимопонимания и дать себе отчет в том, что представляет собой партнер по общению. Это, в свою очередь, повышает культуру деловых отношений.

Общение как коммуникация

Коммуникативная сторона общения проявляется во взаимном обмене информацией между собеседниками, передаче и приеме знаний, мнений и чувств. Обмен информацией между участниками общения осуществляется как на вербальном (речевом), так и невербальном (неречевом) уровне.

На вербальном уровне в качестве средства передачи информации используется человеческая речь. Нередко можно слышать мнение, что речь скрывает истинное лицо человека, но вместе с тем, речь может демонстрировать его, вопреки воле говорящего.

Эффективность общения чаще всего связывают с коммуникативной стороной. **Основной целью обмена информацией является выработка единой точки зрения между общающимися, установление согласия по поводу ситуаций и проблем, при этом важно, чтобы передаваемая информация была правильно понята. Умение точно выражать свои мысли и умение слушать являются составляющими коммуникативной стороны общения.**

На понимание сообщения, которое поступает от коммуникатора к реципиенту, влияют форма и содержание сообщения, зависящие от личностных особенностей говорящего и его отношения к слушающему, а также от ситуации, в которой протекает общение. Например, разговор с другом будет отличаться от вашего разговора с преподавателем или, в будущем, с клиентами. Кроме того, при общении должен учитываться набор ценностей вашего собеседника, поскольку, рассматривая мир через свое «видение», партнер по общению иначе, чем вы, слышит, видит и размышляет. Отсюда непонимание детьми и взрослыми друг друга, так как окружающим предметам и обстоятельствам они придают разное значение. Помимо этого, посланное сообщение претерпевает изменение под влиянием качеств личности слушающего, а также от его отношения к говорящему, содержанию и ситуации общения.

Информация проходит фильтр «доверия — недоверия», вот почему нередко истинная информация может оказаться неприятной, а ложь — приятной. В большей степени мы доверяем информации, полученной от близких людей, и в меньшей — от незнакомых. Во многих ситуациях общения человек сталкивается с тем, что его слова и побуждения неправильно воспринимаются собеседником, «не доходят» до него, т.е. на пути передачи информации возникают какие-то затруднения и препятствия. В этом случае говорят о коммуникативных барьерах, которые подразделяются на барьеры непонимания, барьеры социально-культурного различия и барьеры отношения.

Барьеры непонимания. В психологии выделяется уровни непонимания.

Фонетическое непонимание появляется в результате использования непонятного языка, невыразительной речи, речи-скажоворки или речи с большим количеством звуков-паразитов (гм-м, э-э...). Неполное понимание возникает из-за невнятной речи, плохой дикции и речи с дефектами. Поэтому, чтобы быть правильно понятым, надо учиться говорить внятно, разборчиво, достаточно громко и избегать скажоворки. Например, быстрая или медленная речь людьми воспринимается по-разному: это зависит от возраста, образования, индивидуальных особенностей. Так, пожилые люди поймут хуже быструю речь, а молодые — медленную.

Семантические барьеры непонимания связаны с многозначностью слов любого языка, когда участники общения используют различные значения слов, имеющие иной смысл.

Использование жаргона, «тайного языка» также приводит к возникновению семантического барьера. Кроме этого существует множество специальных профессиональных терминов, которых непрофессионал не поймет. Так, в книге Ю.С. Крижанской и В.П.Третьякова «Грамматика общения» описывается такой случай:

«Бригадир строителей надо было поправить балконную стойку, покривившуюся на самом видном месте. Он влез туда с молодым взрослым парнем — новичком на стройке, поддел стойку ломом и приказал:

— Бей по ребру!

Парень удивился и спросил:

— Ты что, с ума сошел?

— Бей по ребру,...! — закричал бригадир и добавил несколько «разъясняющих» слов. Тогда парень размахнулся и ударил бригадира кувалдой по ребрам. Бригадир птицей полетел с третьего этажа, к счастью, в сугроб».

Стилистический барьер непонимания возникает при несоответствии стиля речи говорящего и ситуации общения или стиля речи и состояния того, кто в данный момент слушает. В этом плане поучительна история с иностранцем, который выучил несколько фраз и применил их, но был избит и изгнан. *Произошло это потому, что он перепутал слова, которые выражают соболезнования, со словами, которыми желают счастья на свадьбе.*

Логический барьер непонимания возникает в тех случаях, когда логика рассуждения говорящего либо слишком сложна для понимания слушающего, либо кажется

ему неверной, либо противоречит присущей ему манере доказательств. Каждый человек живет и действует по своей логике, поэтому при отсутствии представления о логике партнера по общению «срабатывает» барьер непонимания. Ведь не секрет, что существует «детская», «женская», «мужская» логика, влияющая на процесс общения. Преодолеть логические барьеры непонимания можно при помощи правильных аргументов.

Барьеры социально-культурного различия основаны на социальных, политических, религиозных и профессиональных различиях, которые приводят к отличиям в интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе общения. *Так, например, известная поговорка «сытый голодного не разумеет» характеризует социальное различие.* Иногда препятствием в общении может быть профессия, пол и возраст партнера. Психологи доказали, что барьер общения тем меньше, чем выше авторитетность говорящего в глазах слушающего. Иначе говоря, чем выше авторитет, тем легче происходит усвоение предлагаемого сообщения. Пословица «яйца курицу не учат» показывает отношение к партнеру, не имеющему авторитета у собеседника, т. е. он не авторитет, его можно не слушать.

Барьер отношения связан с неприязненным отношением к партнеру, с недоверием к говорящему, которые «переносятся» на получаемую информацию.

Невербальные средства общения дополняют речевое общение. Психологами установлено, что от 60 до 80 % информации человек получает за счет невербальных (неречевых) средств общения.

Выделяются следующие виды невербальных средств общения:

1. **Кинесика** изучает внешние проявления человека, включающие в себя: мимику (движение мышц лица), пантомимику (движение тела — осанка, походка, позы), жесты и взгляд.
2. **Экстралингвистика** исследует речевые паузы, кашель, плач, смех, а **паралингвистика** — громкость, тембр, ритм, высоту звука.
3. **Такесика** изучает прикосновения в процессе общения (рукопожатие, поцелуй, дотрагивание и пр.).
4. **Проксемика** исследует расположение людей в пространстве при общении (расстояние до собеседника, персональное пространство и т.п.).

Интерактивная сторона общения связана с взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности, при этом действие является основным содержанием общения. Описывая общение, мы чаще всего используем слова, обозначающие действия.

Одним из возможных способов понимания общения является восприятие положения партнеров, а также их позиций относительно друг друга. В любом разговоре, беседе большое значение имеет статус партнера, причем не постоянный статус, а статус «здесь и сейчас», в момент общения. Важно и то, кто в данном общении ведущий, а кто ведомый.

Позиции в общении рассматриваются в русле трансактного анализа. Данное направление в психологии было разработано в 50-е годы XX века американским психологом и психиатром Эриком Берном (1902—1970). Наибольшую популярность и практическое применение получила разработанная им схема, в которой Э. Берн выделяет три способа поведения: Родитель, Ребенок, Взрослый. В любой момент каждый человек может быть в состоянии либо Взрослого, либо Родителя, либо Ребенка, и в зависимости от этого состояния ведется разговор, определяются позиция и статус собеседника.

Каждый тип состояний важен для человека:

Родитель все знает, все понимает, никогда не сомневается, со всех требует и за все отвечает.

Взрослый трезво, реально анализирует, не поддается эмоциям, логически мыслит;

Ребенок эмоциональный, импульсивный и нелогичный.

Общение как взаимодействие можно рассматривать с позиций ориентации его участников на контроль или на понимание.

Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии.

Ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Стратегия "контролера" — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием. «Контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям "вертикального взаимодействия".

Стратегия "понимателя" — адаптация к партнеру. " Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

Поскольку любое общение осуществляется по поводу того или иного предмета, то характер взаимодействия определяется открытостью или закрытостью предметной позиции.

Открытость общения — это открытость предметной позиции в смысле способности выразить свою точку зрения на предмет и готовности учесть позиции других, и наоборот, закрытость общения означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции.

Перейдем к более конкретной характеристике взаимодействий в деловом общении.

В развернутом виде в общении можно выделить такие этапы общения:

- 1) установление контакта;
- 2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);
- 3) обсуждение вопроса, проблемы;
- 4) принятие решения;
- 5) выход из контакта.

В деловом общении эта схема может быть как свернутой, краткой, так и полной, подробной. **Именно сознательным вычленением этих этапов и их регуляцией определяется во многом эффективность делового общения.**

Всякое общение начинается с **контакта**. Довольно часто неуспех делового общения предопределен с самого начала: неудавшийся контакт (точнее его отсутствие) ведет к дальнейшей цепочке неправильных действий.

Задача контактной фазы — побудить собеседника к общению и создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решений.

По мнению психологов, существуют защитные психологические механизмы, которые мешают нам сразу принять другого человека, пустить его в зону своего личного. Контактная фаза должна размыть границы этой зоны. При установлении контакта, нужно прежде всего продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения. Это достигается мягкой улыбкой (если она уместна), небольшим наклоном головы в сторону собеседника, выражением глаз. Не нужно торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу контакта. Надо как бы осмотреться и создать этим доброжелательную атмосферу. Далее — обращение словесное, приветствие. После этого нужно обязательно выдержать паузу. Она необходима, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Довольно часто эту паузу не выдерживают, не дают другому ответить и вслед за приветствием обрушивают всю подготовленную информацию. Особенно заметна эта ошибка в телефонных разговорах, когда обращаются

к собеседнику, а его реакцией не интересуются. Выждать паузу необходимо не только для того, чтобы убедиться, что контакт установлен, но и чтобы узнать, как партнер откликнулся на ваше поведение, обращение.

Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т.п.), обращаться к собеседнику со слов "Я", "Мне", лучше начать разговор словами "Вы", "Ты" ("Вам не кажется..." "Ты не мог бы..." и т.п.), "наполнять" контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Этап **ориентации** помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий и конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику.

Основные задачи этапа ориентации:

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения.

Вовлечь собеседника в **активное обсуждение вопроса**, когда у него может быть нет особого желания, создать непринужденную атмосферу общения — это своего рода искусство. Хороша здесь уместная шутка, но, к сожалению, она не всегда приходит на ум. На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его. Если у собеседника плохое настроение, желательны повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием — присвоить собеседнику желательное качество: "Зная Вашу старательность...", "Вы такой настойчивый...". Не менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

Для создания непринужденной атмосферы общения можно включить человека в выполнение физических действий: "Помогите, пожалуйста", "Вот кстати", "Как хорошо, что Вы рядом" и затем горячо поблагодарить за это. Хорошо действует прием "поделись трудностями" для включения партнера в активное совместное обсуждение.

Выявить самооценку партнера необходимо для того, чтобы впоследствии повысить или понизить ее до желательного уровня. Для этого полезно попытаться перевоплотиться в него, стать его "зеркалом", войти в его образ:

- повторить, воспроизвести его мимику, пластику, позу, тон (но не передразнивая);
- поставить его в роль эксперта: "Ваш опыт крайне интересен при решении этой проблемы" и т.д.

Правильное распределение ролей по принципу доминирования — подчинение также необходимо для обеспечения успешного делового общения. В социальной психологии выделяются три вида распределения ролей: "пристройка сверху", "пристройка снизу" и "пристройка на равных". Практически это градации использования так называемой доминантной техники самопрезентации, а степень доминантности-подчиненности устанавливается с помощью невербальной техники: позы, взгляда, темпа речи.

Выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом (или при полном отсутствии контакта глаз), медленная речь с выдержанными паузами, навязывание собеседнику определенной дистанции служат отличительными признаками классической техники доминирования — "пристройка сверху". Противоположные признаки — приниженная поза, постоянное движение глаз снизу вверх, быстрый темп речи, предоставление инициативы партнеру — "пристройка снизу". Партнерское взаимодействие — синхронизация темпа речи, уравнивание ее

громкости, установление симметричного рисунка обмена взглядами — "пристройка на равных".

В том случае, если негласная договоренность о распределении ролей не будет достигнута, конфликт неизбежен. Если, например, собеседник избрал роль "мудрого наставника", то нужно соответственно либо принять роль "почтительного ученика", либо тактично добиваться желательного распределения ролей — два эксперта.

Для этапа обсуждения проблемы и принятия решения с социально-психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции.

Действие **эффекта контраста** заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами, в чем проявляется действие **эффекта ассимиляции**

ЛЗ 7. Методы психологического воздействия в системах управления

Формы воздействия со стороны субъекта управления:

1. *Психологическое давление.* Субъект управления не обнаруживает своих подлинных намерений, его распоряжения высокоэмоциональны. Закрытость - следствие отношения к исполнителю (низкая оценка, недоверие, пренебрежение). Эмоциональность - следствие личностной, а не деловой позиции, неуверенности (часто закрытость - следствие неуверенности в силе собственных аргументов), желания внести дополнительный энергетический импульс в работу исполнителя, напугать, преодолеть начавшееся или предполагаемое сопротивление.

2. *Манипуляция.* Субъект управления сознательно скрывает свои подлинные намерения, дает ложные основания своим распоряжениям, инструкциям. Иногда, когда говорят о манипуляции, подчеркивают односторонность интересов субъекта воздействия. Это не всегда так. Дело в том, что за манипуляциями всегда стоит убежденность субъекта манипуляции в собственном превосходстве над реципиентом. И он в принципе может исходить из соображений пользы и для реципиента. Но тот, по мнению субъекта, из-за возрастной, интеллектуальной или иной ограниченности не в силах понять замысел субъекта или свою собственную выгоду, поэтому приходится просто заботиться о нем, не вступая в конструктивный диалог.

3. *Психологическое влияние.* В случае осуществления психологического воздействия такого рода субъект воздействия не скрывает своих намерений, но, так как преобладает эмоциональная компонента, они могут не излагаться содержательно, детализированно - о них реципиент может легко догадаться. Акцент на эмоциональной составляющей делается субъектом в силу личной вовлеченности в цели и содержание деятельности, о которой идет речь, а также желания сделать эту деятельность эмоционально привлекательной для реципиента, исполнителя.

4. *Собственно управление.* Намерения субъекта управления открыты. Он уверен в своих аргументах, имеет позитивные цели, готов к конструктивному диалогу с исполнителем, которого воспринимает как человека, способного понять идеи и аргументы, принять цели, способствующие развитию организации. Субъект управления мыслит рационально, разрабатывая надежные алгоритмы работы. Так же как давление нередко поддерживает манипуляцию, с помощью влияния может быть усилена действенность того воздействия, которое здесь называется собственно управлением.

В реальной практике управления вряд ли часто встретятся воздействия, построенные в чистом виде по одному из перечисленных типов.

Проблема психологического воздействия на людей в современной психологической науке является одним из самых востребованных практических направлений, так как вооружает основами управления людьми через проникновение в сложный мир человеческой психики и человеческих взаимоотношений.

Американские исследователи П. Херси и К. Бланчард в рамках изучения межличностных отношений в системе «руководитель — подчиненный» пришли к выводу, что степень жесткости в регламентации поведения сотрудника тесно связана с уровнем его профессиональной зрелости. По мере роста профессионализма подчиненного руководитель все меньше управляет и все больше эмоционально поддерживает сотрудника. С достижением высокого уровня профессиональной зрелости подчиненного руководитель не только меньше использует прямые методы руководства, но и меньше эмоционально поддерживает работника, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать свою работу и нести персональную ответственность.

Эффективность управленческого общения во многом зависит от способности руководителя умело использовать основные виды психологического воздействия: убеждение, внушение, психологическое заражение, подражание и некоторые другие.

Убеждение является важнейшим элементом взаимодействия и представляет собой прямое и обращенное к сознанию воздействие на собеседника с целью изменить его поступки и отношение к чему-либо, когда он придерживается иной точки зрения. Смысл эристического (убеждающего) управленческого воздействия состоит в том, чтобы работник не просто выполнил поставленную задачу, а захотел это сделать.

Убеждение — это направленное воздействие на человека посредством аргументации, где центральная роль принадлежит пониманию речи, смысла сказанного, а также подтекста — скрытого смысла, т.е. того, что не всегда вербализируется в общении. Это косвенное влияние на поведение оппонента, принуждение к действию через обращение к разуму.

Для увеличения степени речевого понимания следует придерживаться следующих правил:

- учитывать национальные и территориальные, профессиональные особенности языка собеседника;
- подробно объяснять значение и результативность требуемых действий для решения поставленной задачи;
- последовательно, точно и логично излагать свои мысли;
- управлять вниманием собеседника посредством смены темпа речи, изменения силы голоса, интонационного выделения ключевых фраз, паузы т.п.;
- словесные описания сопровождать образными и наглядными иллюстрациями.

Повышению эффективности эристического воздействия способствуют следующие приемы.

- Формирование положительного отношения к собеседнику. Это способствует включению эмпатийного механизма и соответствующей реакции собеседника.
- Реализация потенциала личного обаяния. Обаяние — способность человека нравиться окружающим, которая формируется в процессе всего периода социализации. Тот, кто понравился, кажется более убедительным. Обаятельного человека, как правило, отличает неординарность, остроумие, высокоразвитая коммуникативная культура, эмоциональная выразительность, внимательность к окружающим.
- Подготовленный и логично выстроенный процесс аргументации с опорой на известные и проверенные и конкретные факты. Начинать аргументацию следует с того, что сближает собеседников, с общих или пересекающихся интересов. Подача основных аргументов наиболее убедительно будет выглядеть в следующем порядке: сильные — средние — один самый сильный. Для получения положительного решения по главному вопросу целесообразно использовать метод Сократа: поставьте этот вопрос на третье место, предварительно задав два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он без затруднения ответит вам «да».
- Искренность и правдивость убеждения, что сформирует доверительность, положительную психологическую установку, ведущую к взаимопониманию.
- Вовлечение собеседника в обсуждение конкретных проблем с апелляцией к его интересам и потребностям. В этом случае отвечающий невольно начинает становиться на позицию спрашивающего. С помощью своевременно заданных вопросов «А что вы думаете по этому поводу?», «Как вы прокомментируете эту ситуацию?» и т.п. можно значительно повысить убедительность своих доводов.
- Создание благоприятной обстановки взаимного расположения в процессе убеждения, что способствует сближению точек зрения собеседников. В процессе убеждения лучше использовать слова «вы», «вас», «вам», что сближает позиции партнеров, не позволяет им дистанцироваться друг от друга. А слова «я», «мне», «меня» вызывают отторжение, внутренний протест и минимизируют эффективность эристического воздействия.

- Исключение из процесса построения аргументации слов «нет» и «не». Эти слова воспринимаются как запрет, ограничение, которое навязывается со стороны, как желание поставить собеседников в подчиненно-зависимое положение. Соответственно у оппонента возникает отрицательное отношение к сказанному.

- Выбор правильного темпа и ритма речи. Не следует говорить демонстративно медленно, так как слушающий может воспринять это как проявление самоуверенности или тугодумия. Крайне нежелательно говорить на одной ноте, так как это приведет к потере внимания и утомлению слушателя. Слишком быструю речь трудно понять, и может создаться впечатление импульсивности и излишней неуравновешенности говорящего. Оптимальная по темпу и ритму, литературно грамотная, правильно интонационно окрашенная речь воспринимается как проявление высокого интеллекта и осведомленности.

Сильной стороной убеждения является воздействие на разум человека, его осознанную позицию, учет его мотивации, поэтому человек, на которого оказывается влияние, будет осознанно стараться выполнить работу лучше и в большем объеме. Недостатком убеждения считается медленное воздействие на психику человека, слабая изменчивость позиции убеждаемого и неопределенность в преобразовании его поведения.

Еще одним важным методом психологического воздействия в процессе управления является внушение.

Убеждение и внушение имеют существенные принципиальные различия. Цель убеждения состоит в осознании смысла передаваемой информации, в сознательном принятии позиции партнера по общению, в осознанной перестройке собственной точки зрения. Цель внушения — безоговорочное принятие доводов суггестора (того, кто оказывает внушение), без размышлений над смыслом и истинностью аргументов. Приемы и методы внушающего воздействия основаны на слабой осознанности и низкой критичности восприятия сообщаемой информации. С этической точки зрения внушение является манипулятивным воздействием на психику человека, так как его основная сущность — воздействие на подсознание. Таким образом ослабляется контрольно-регулятивная функция поведения **суггерента** (того, на кого направлено внушающее воздействие). Реакции человека на внушение произвольны, автоматичны.

Можно выделить следующие основные факторы, определяющие силу внушающего воздействия.

1. *Особенности суггестора*: его личностный авторитет в глазах суггерента (объекта внушения), более высокий социальный статус, уверенность, грамотная речь, психическая выносливость, его интеллектуальное и волевое превосходство над суггерентом и т.п.

2. *Особенности суггерента*. Главным психофизиологическим механизмом внушения, по мнению К. И. Платонова, является снижение тонуса коры больших полушарий головного мозга и, как следствие, возникновение функциональной нервно-психической разобщенности всей корковой деятельности. Поэтому внушаемые люди отличаются повышенной утомляемостью нервной системы, впечатлительностью, неуверенностью, тревожностью, доверчивостью, заниженной самооценкой и другими особенностями неустойчивого состояния психики.

3. *Отношения суггестора и суггерента*. Если отношения характеризуются высокой степенью эмоциональной близости и доверия, то результативность внушаемого воздействия будет чрезвычайно высокой. Если у суггерента по отношению к суггестору возникает подозрительность и сомнения в истинности сказанного, то эффективность внушения будет минимальной.

4. *Специфика внушаемой идеи*. Если идея не содержит в себе нетипичных элементов, существенно не противоречит склонностям суггерента, то, возникнув в нужное время в нужном месте, эта идея, полноценно вплетаясь в цепь ассоциаций человека, воспринимается им как своя собственная и становится частью его естественных психических актов.

5. *Факторы внушающего воздействия*, значительно снижающие возможность анализировать, прогнозировать последствия действий и планировать последующее поведение. Такими факторами являются неопределенность ситуации, низкий уровень осведомленности суггерента и невозможность получения дополнительной информации, дефицит времени, психическая напряженность и т.п.

Русский психиатр Ю. В. Каннабих утверждал, что внушение становится возможным в условиях ограничения свободы желаний, свободы действий суггерента, снижения критичности сознания за счет способов подачи информации.

В настоящее время известны и широко используются следующие основные манипулятивные способы подачи сообщаемой информации:

- многократное повторение простой идеи или утверждения приводит к ослаблению концентрации внимания на смысле сказанного;
- краткость и лаконичность многократно повторяемого призыва или лозунга увеличивает эффективность внушающего воздействия;
- сообщение лишь той информации, которая выгодна суггестору, и сокрытие той, которую не должен знать внушаемый;
- манипулирование сравнительными данными в сторону желаемого для суггестора восприятия материала;
- дробление подачи информации для усугубления ситуации неопределенности;
- искажение и специальный подбор фактов для усиления или ослабления значимой информации;
- преувеличение или преуменьшение истинных масштабов событий и явлений для создания иллюзии позитивной динамики, улучшения и т.д.
- [о] вызывает ослабление психической напряженности, релаксацию; часто «окающие» люди воспринимаются как более доброжелательные;
- [ы] звучит грубо, поэтому многие люди воспринимают обращение к себе на «ты» как проявление невоспитанности собеседника, обращение на «вы» звучит более мягко;
- звукосочетания *нг, рц > дг* формируют отрицательное отношение к собеседнику.

Сходный по своей сути с внушением способ психологического воздействия — психологическое заражение. Оно основывается на сужении сферы сознательного восприятия и общем переживании людьми одних и тех же эмоций. Этот феномен чаще всего возникает в большой массе людей, когда они руководствуются лишь своим эмоциональным состоянием, действуют на основе незначительного объема информации или слепо повторяют действия других. К наиболее известным формам психологического заражения относят проявления реакций спортивных болельщиков, представителей сектантских движений, общую панику, а также агрессивные действия толпы. Между внушением и заражением существует принципиальное отличие: при внушении суггестор необязательно чувствует то же, что и суггерент, а в условиях психологического заражения каждый индивид испытывает сходные чувства и становится источником заражения. Кроме того, заражение носит спонтанный характер, а внушение — преднамеренный, так как суггестор четко знает, чего он хочет добиться от суггерента. Внушение преимущественно представляет собой вербальное воздействие, а заражение возможно только с активным применением невербальных средств, таких как специфические жесты, телодвижения, музыкальные ритмы, смех и т.п.

Психологическое заражение сопровождается циркулярной реакцией (эмоциональным кружением), т.е. передачей эмоционального состояния между организмами на психофизиологическом уровне с полной или частичной утратой семантических каналов. Эмоциональное кружение стирает индивидуальные различия, актуализуются низшие, филогенетически более примитивные пласты психики. Циркулировать могут различные эмоции: веселье, скука, страх, ярость и т.д.

Эмоциональное кружение сопровождает любое групповое действие, и оно играет важнейшую роль: служит сплочению группы, способствует усилению фасцинации

(групповой интегральной эффективности). Но, превысив оптимальную меру, этот психологический феномен оборачивается противоположными эффектами. Группа становится неуправляемой. У людей, охваченных циркулярной реакцией, повышается восприимчивость к внутренним факторам и снижается восприимчивость к факторам извне, усиливаются барьеры против рациональных доводов, соответственно воздействовать на людей нормативными механизмами не представляется возможным. Яркой иллюстрацией служит поведение представителей сектантских организаций в процессе проведения религиозных обрядов, где эмоциональное кружение приводит к общему психозу.

Способность к сопротивлению заражению зависит от уровня развития личности, самосознания, сформированной «Я-концепции», наличия опыта поведения в экстремальных ситуациях.

Подражание — способ воздействия, при котором объект влияния начинает следовать образу мыслей, поступкам, жестам, интонациям воздействующего на него субъекта. Результатом является усвоение новых образцов активности, транслируемых субъектом влияния. Если усвоенные в результате подражания образцы активности изменяют личностные характеристики объекта влияния, то возникает феномен идеального (как правило, неосознаваемого) представления личности субъекта влияния в его объекте.

Подражание может носить характер *ненаправленного влияния*, когда человек по собственной воле копирует поведенческие компоненты другого, становящегося для него образцом, причем последний может и не знать об этом. *О направленном влиянии* можно говорить в случае, когда субъект воздействия требует от другого индивида подражания своим действиям или отношению к жизни. Подражание также может быть произвольным и непроизвольным. В первом случае индивид сознательно ставит перед собой цель подражания выбранному образцу и прикладывает волевые усилия к осуществлению поставленной цели. Во втором случае он делает это не задумываясь, без активного участия волевой сферы.

Немецкие психологи Г. Гибш и М. Форверг указывают, что при подражании люди научаются способам поведения и реагирования без применения каких-либо методов и приемов воздействия, т.е. подражание является спонтанным формированием установки на специфику осуществления деятельности.

Пример

Ученик в мастерской демонстрирует поведение, сходное с поведением своего мастера, хотя и не получает от него прямых указаний.

Исследователи Дж. Доллард и Н. Миллер установили, что имеются четыре основные группы лиц, вызывающие особенно сильное стремление к подражанию им:

- старшие по возрасту;
- превосходящие по социальному статусу;
- превосходящие по уровню интеллекта;
- превосходящие в умении в какой-либо практической области.

ЛЗ 8. Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя

В психологии **конфликт** определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, межличностных взаимодействиях или межличностных взаимоотношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Отсюда основа конфликтных ситуаций – столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

Конфликт может быть:

- внутриличностным;
- межличностным;
- между личностью и организацией, в которую она входит;
- между организациями или группами одного или различного статуса.

Допустима также классификация по характеру причин, вызвавших конфликт.
Конфликт может быть обусловлен:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений: симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями, действиями человека, плохой психологической коммуникацией и др.;
- личностными особенностями членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, бестактностью, некоммуникабельностью и т. д.

Различают конфликты и по их значению и способу разрешения.

Конструктивные			Деструктивные		
Разногласия	затрагивают	Приводят	к	негативным,	
принципиальные	стороны,	разрушительным		действиям,	
разрешение	которых	которые	перерастают	в	склоку
к более	высокому	и резко	снижают	эффективность	
развития отношений	уровню	группы			

Причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами — информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит *информация*, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т.д.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы безопасности, поощрения и наказания, географическое положение (добровольная или вынужденная изоляция либо открытость, интенсивность контактов), распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов.

Ценностные факторы— это те принципы, которые мы провозглашаем, или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Признаки нарастающей конфликтной ситуации:

- широкое распространение так называемых неписаных законов;
- некоторые традиции, ритуалы в коллективе;
- появление «козлов отпущения».

Стадии протекания конфликта:

- а) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей и норм;
- б) переход потенциального конфликта в реальный или стадия осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- в) конфликтные действия;
- г) снятие или разрешение конфликта.

Структура конфликта:

- объект конфликтной ситуации;
- цели, субъективные мотивы участников;
- оппоненты, конкретные лица, являющиеся участниками конфликта;
- непосредственный повод конфликта, который необходимо отличать от подлинных причин, зачастую скрываемых или не осознаваемых.

Конструктивное разрешение конфликта зависит от адекватности восприятия конфликта, открытости и эффективности общения, создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Черты характера конфликтной личности:

- неадекватная оценка своих способностей и возможностей;
- стремление доминировать во что бы то ни стало;
- консервативность мышления;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- определенный набор эмоциональных качеств личности (тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность).

Стратегии поведения в конфликтной ситуации

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие — жестко отстаивают свою точку зрения. Доктор психологических наук Н. Обозов выделяет три типа поведения в конфликте: поведение «Практика», «Собеседника», «Мыслителя». В зависимости от типов включенных в конфликт личностей он может протекать по-разному.

«Практик» действует под лозунгом «Лучшая защита — нападение». Самое важное для него - преобразование среды и завершение всяких действий. "Действенность" людей практического типа способствует увеличению длительности конфликта. Его неумная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе в изменении позиций других людей, может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях. При решении проблем, возникающих в системе «руководитель — подчиненные», конфликт неизбежен, если их отношения определены официальной инструкцией. «Практик» менее чувствителен к мелким недомолвкам, поэтому в результате конфликта отношения нарушаются очень сильно.

Для «Собеседника» характерен лозунг «Лучше плохой мир, чем хорошая война». Главное для него — общение с людьми. Эти «Собеседники» более поверхностны в отношениях, круг знакомства и друзей у них достаточно велик, и близкие отношения для них этим компенсируются. «Собеседники» не способны на длительное противостояние в конфликте. Они умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше затронуть глубинные чувства. Этот тип личности чувствителен к изменению настроения партнера и стремится сгладить возникающее противоречие в самом его начале. «Собеседники» более открыты для принятия мнения другого и не очень стремятся изменить это мнение, изначально предпочитая сотрудничество. Поэтому очень часто они становятся неофициальными эмоционально-исповедальными лидерами коллектива.

«Мыслителям» свойственна позиция «Пусть думает, что он победил!». «Мыслитель» ориентирован на познание себя и окружающего мира. В конфликте он выстраивает сложную систему доказательств своей правоты и неправоты своего оппонента. Вывести конфликтующие стороны из тупика может только третий соучастник или изменение жизненных обстоятельств. «Мыслитель» хорошо продумывает логику своего поведения, более осторожен в действиях, хотя и менее чувствителен, чем «Собеседник». В общении «Мыслители» предпочитают дистанцию, поэтому реже попадают в конфликтные ситуации, но больше уязвимы в близких личных отношениях, где и степень включенности в конфликт будет очень высокой.

Для устранения конфликтов используют две группы методов — структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие:

1) разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и т.п.);

2) координационные и интеграционные методы (один из них — цепь команд. Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации, Начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предупредить возникновение конфликта. Конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений);

3) направление усилий всех участников на достижение общих целей;

4) создание системы вознаграждений (вознаграждение благодарностью, премией, признанием или повышением по службе можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей).

Межличностные методы разрешения конфликтов обычно подразделяют на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации*: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество (конкуренция). **Стиль**

поведения в конкретной конфликтной ситуации определяется тем, насколько человек хочет удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Можно предложить следующие рекомендации по наиболее целесообразному использованию стилей в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

Стиль конкуренции может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, но не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся, в первую очередь, удовлетворить собственные интересы.

Ситуации:

- исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение проблемы;
- вы обладаете достаточной властью и авторитетом и считаете, что ваше решение – наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярные решения и у вас достаточно полномочий;
- вы взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая свои собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения – выработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Требует умения объяснять свои поступки, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции.

Ситуации:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он напоминает стиль сотрудничества, но осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Акцент делается не на решении, удовлетворяющем обе стороны, а на решении, с которым каждый мог бы согласиться.

Его можно использовать в следующих *ситуациях*:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение собственного желания не имеет для вас слишком большого значения;
- вас может устроить временное решение, поскольку нет времени для выработки
- когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Ситуации:

- источник разногласий не существен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- вы знаете, что не можете или не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;

- вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
- у вас был трудный день, а решение этой ситуации может принести дополнительные неприятности. Это не бегство от проблем и не уклонение от ответственности: через некоторое время она может разрешиться сама собой, или придет более конструктивное решение.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки.

Ситуации:

- важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или случившееся вас не особенно волнует;
- вы считаете, что важнее сохранить добрые отношения с людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- вы осознаете, что правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Необходимо отметить, что ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Для успешного разрешения конфликта желательно составить **карту конфликта**, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром:

1. Определить проблему конфликта в общих чертах.
2. Выявить, кто вовлечен в конфликт: отдельные сотрудники, группы, отделы или организации.
3. Определить подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди будут сдерживать себя;
- совместно обсудить проблему, высказать требования и желания людей;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- хотите ли вы благополучного исхода?
- что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями?
- как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон?
- нужен ли посредник для разрешения конфликта?
- в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык, выработать собственное решение?

