

17. Составьте психологический портрет руководителя, придерживающегося авторитарного стиля руководства.

Авторитаризм характерен для руководителей, которые в принятии решений руководствуются только своими знаниями и компетенциями. Они не интересуются мнением сотрудников, даже если оно конструктивное и взвешенное. Манера передачи информации схожа с армейскими порядками, где есть приказ и неподчинение приведет к последствиям (чаще финансовым, реже к увольнению).

Административные рычаги воздействия на подчиненных здесь имеют особое значение и используются постоянно. Такие люди у руля компании привыкли решать все самостоятельно, не опираясь на знания и опыт людей рядом.

Еще один вариант, чуть мягче, когда управленец играет роль наставника, мудрого «отца» коллектива. Он выслушивает идеи, предложения, но пользуется ими чрезвычайно редко. Полноценно истинное положение дел раскрывается в критичной ситуации, когда надо действовать быстро. Начальник переходит на приказной порядок действий, не принимая возражений и предостережений.

В результате, если руководитель действительно компетентен и грамотен, компания держится на плаву и может успешно существовать. Но часто один человек не может разбираться во всей специфике досконально, появляются мелкие проблемы, накапливающиеся как снежный ком. Ответственность за все авторитарный управленец берет на себя, любые неудачи будут восприниматься критично, а иногда с тихой радостью подчиненных. Психологический климат в команде оставляет желать лучшего, работа под постоянным давлением не приносит удовольствия, отсутствует прогресс и желание мыслить со стороны сотрудников. Самое печальное, что оставшись без управляющего даже на короткий срок, коллектив не в состоянии решать текущие вопросы. Нередко для этого отсутствуют полномочия, есть боязнь получить взыскание за неверно принятое решение.

Авторитарный управленец самостоятельно планирует, расставляет задачи, следит за их исполнением, вносит корректировки, оценивает результат.

Ему самому приходится исправлять собственные ошибки, тратить огромное количество времени на решение текущих задач.

ПРЕИМУЩЕСТВА АВТОРИТАРНОГО СТИЛЯ В УПРАВЛЕНИИ

- Растет внутренняя ответственность руководителя. Возрастает способность принимать быстрые решения, оперативно перерабатывать информацию. Эти навыки полезны, когда нет времени советоваться и консультироваться, нужно действовать быстро и четко.
- Обдуманное действие со стороны руководителя, выверенные и точные решения вызывают уважение со стороны сотрудников. Если управленец действует умеренно, приводит команду к успешному завершению проекта благодаря своим компетенциям и знаниям, он зарабатывает непререкаемый авторитет. Под таким началом готовы работать многие, слабые звенья уволятся самостоятельно, пустые места заполнятся другими специалистами.
- В том, что подчиненные перестают участвовать в процессе есть преимущество – энергия тратится только на выполнение прямых обязанностей, без отвлечения на поток мыслей и идей. Появляется ощущение уверенности, понимание того, что будет завтра. Многих такое положение дел устраивает.
- Строгий контроль позитивно влияет на производительность. Постоянная угроза штрафа, наказания или взыскания имеет прямое влияние на итог работы. Как правило, сложившийся коллектив авторитарного руководителя действует слаженно, избегает ошибок. Имеется определенная схема действий, которой нужно следовать, чтобы получить быстрый результат. Любое отступление от схемы грозит крахом всей системы, поэтому коллеги линейных работников непроизвольно удерживают от любых проявлений самостоятельности и незапланированных действий. Персонал находится в тонусе, такие требования необходимы, чтобы обогнать конкурентов. При авторитарном стиле руководства каждый сотрудник знает, за что отвечает, у него нет задачи придумывать новое, внедрять или следить за общим результатом. Создается четкая, грамотная система.

Если строгий стиль управления выводится как постоянная схема, управленец рискует получить негативные последствия.

- Отсутствие разных точек зрения на работу компании приводит к тупику. Невозможность воспринимать чужое мнение грозит тем, что в один день сотрудник не скажет о браке на производстве, ошибке в системе расчетов или других важных нюансах. Побойтся услышать жесткую критику, получить взыскание или из личных соображений. В результате цель не будет выполнена, а ответственность ляжет на плечи руководителя. Сотрудники будут думать, что работают под началом некомпетентного менеджера. Начальник же станет уверен, что подчиненные не заслуживают доверия, продолжит ставить жесткие рамки.
- Ресурсность руководителя постоянно находится под угрозой. Нагрузка огромна, все стадии организационного процесса находятся под его началом, постоянная ответственность за все происходящее изматывает. Такой человек почти не расслабляется, даже в отпуске он постоянно на телефоне или в Интернете, контролирует, раздает указания. Если сотрудник наемный, потребуется постоянная финансовая поддержка, чтобы удержать его и сохранить мотивацию.
- Один человек не может выдавать тысячи идей, которые могут родиться в коллективе. Нет возможности рассмотреть проблемы со всех сторон, видение ситуации, целей ограничены точкой зрения руководителя. Талантливые сотрудники не выдерживают равнодушия и критики, уходят к конкурентам, где могут полностью проявить свои способности.
- Напряженная атмосфера в коллективе. Нет права на ошибку, помощь или сочувствие. Персонал работает «каждый сам за себя», нередко проявляются мошенники, желающие нажиться и уйти из компании. При отсутствии начальства, вся цепочка действий работает по инерции, а после распадается. Руководитель находится в состоянии стресса, сотрудники не доверяют ему и коллегам, нет возможности творчества и развития.

18. **Психологические принципы и закономерности управленческой деятельности. Приведите примеры подтверждающие что при управлении организацией необходимо следовать данных принципов.**

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.

19. Составьте схему о типах нервной системы. Докажите на примерах что свойства темперамента определяются прежде всего динамику психической жизни человека.

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 быстроте 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.

20. Теории взглядов акцентуации характера. Приведите краткую характеристику особенностей поведения в зависимости от типов акцентуации. Обоснуйте вашу позицию.

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 недозволенного. 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 шумным обществом, с сослуживцами близко не сходится, 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 обиду, «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 честолюбивы, но им безразлично, каким образом завоевывается внимание окружающих. Им нужен реальный успех. Такое честолюбие 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.