

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
И СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Кафедра социальной работы и реабилитологии

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой социальной
работы и реабилитологии ГИУСТ БГУ

Н.Н. Красовская
« 21 » июня 2017 г.

СОГЛАСОВАНО

Директор ГИУСТ БГУ —
П.И. Бригадин

« » 2017 г.

Регистрационный номер

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

для специальности: 1-23 81 04 «Социальная психология» (магистр психологии)

Составители: А. А. Урбанович, доцент, кандидат исторических наук
Станкевич Т.И., ст. преподаватель, магистр гуманитарных наук

Одобрено и рекомендовано к утверждению учебно-методической комиссией
ГИУСТ БГУ, протокол № 1 от 4 сентября 2017 г.

Рассмотрено и утверждено
на заседании совета 08 сентября 2017 г.,
протокол № 14

Минск
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	5
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ТЕЗИСЫ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»	7
ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ. 7	
1.1 Управление как социальный феномен	7
1.2 Предмет науки управления. Этапы ее развития	8
1.3 Основные управленческие культуры: характерные черты и особенности	9
1.4 Тенденции развития управленческой мысли	12
1.5 Понятие о психологии управления. Уровни психолого-управленческой проблематики.....	13
ТЕМА 2 ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	16
2.1 Руководство и лидерство как социальные феномены	17
2.2 Основные функции управленческой деятельности	20
2.3 Основные теории лидерства.....	22
2.4 Подходы к определению профессионально-важных качеств руководителя	24
2.5 Психология индивидуального стиля управления	29
2.6 Подготовка и принятие управленческих решений. Делегирование руководителем своих полномочий	31
2.7 Деловая карьера руководителя: планирование и реализация.....	32
ТЕМА 3 ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЕГО ПОВЕДЕНИЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	34
3.1 Личность подчиненного как объект управления	34
3.2 Социализация личности как социальный феномен	40
3.3 Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации	47
3.4 Система регуляции поведения и деятельности личности.....	51
3.5 Роль организационных ценностей, ритуалов и традиций в регуляции поведения и деятельности подчиненного.....	57
ТЕМА 4 ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	61

4.1. Общение как социальный феномен. Особенности управленческого общения	61
4.2 Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении	65
4.3 Общение руководителя с подчиненными как обмен информацией	76
4.4 Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении	82
4.5 Проблема уверенности в процессе управленческого общения и пути ее формирования	86
ТЕМА 5 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. ГРУППОВЫЕ ЯВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССЫ В УСЛОВИЯХ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	90
5.1 Социальная организация как объект управления	91
5.2 Механизмы групповой динамики в организации	95
5.3 Феномены групповой жизнедеятельности	100
5.4 Распределение деловых ролей в организации.....	104
5.5 Управление социально-психологическим климатом организации.....	108
5.6 Коммуникационная структура организации. Слухи и меры противодействия им	110
5.7 Социометрия как основной метод диагностирования межличностных взаимоотношений в организации. Особенности проведения референтометрии	115
ТЕМА 6 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	118
6.1 Межличностный конфликт как социальный феномен.....	118
6.2 Причины и условия, вызывающие межличностные конфликты	125
6.3 Управление конфликтными ситуациями в условиях совместной деятельности	128
ТЕМА 7 ЗДОРОВЬЕ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРЕССОВ И ЛИЧНОСТНЫХ КРИЗИСОВ	131
7.1 Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя	132
7.2 Стресс в деятельности руководителя. Управление эмоциональными состояниями	137
7.3 Жизненные кризисы и деятельность руководителя	147
ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	154
РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	155
Вопросы к зачету по курсу "Психология управления"	155
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	156

Учебная программа по дисциплине	158
Содержание учебного материала.....	161
СПИСОК ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	164

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Психология управления – отрасль психологической науки, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности. Цель дисциплины «Психология управления» – раскрытие теоретико-методологических основ психологии управления, формирование у студентов 2-й ступени высшего образования системного представления о психологических аспектах процесса управления и повышение на этой основе эффективности будущей профессиональной деятельности.

В ходе реализации курса студенты магистратуры получают возможность знакомиться основными тенденциями развития управленческой мысли в современных условиях.

Общеизвестно, что управление — это особой сложности труд, для которого характерны дефицит времени, избыток информации, ненормированный рабочий день, постоянное давление со стороны начальства и подчиненных. В этих условиях деятельность руководителя оказывается наполненной стрессами, конфликтами, кризисами. Вот почему многие главы УМК посвящена проблемам укрепления здоровья руководителя, управление стрессами и кризисами в его деятельности.

Освоение содержания данного курса позволяет формировать у будущих специалистов комплексные социально-психологические знания о процессе управления.

Курс «Психология управления» и подготовленный к нему учебно-методический комплекс могут представлять интерес для студентов, магистрантов – будущих специалистов по социальной работе, психологов, социальных педагогов, педагогов и других специалистов, в сферу деятельности которых входит взаимодействие с трудовым коллективом.

Учебно-методический комплекс (УМК) состоит из теоретического раздела, практического раздела, раздела контроля знаний и вспомогательного раздела. Теоретический раздел включает тезисы лекций. Он содержит структурированный теоретический материал по 7 темам дисциплины «Психология управления». Практический раздел охватывает вопросы и задания для анализа и обсуждения на практических занятиях. Материалы УМК могут быть использованы для самостоятельной подготовки студентов к лекциям и практическим занятиям, что обеспечивает возможность «опережающего обучения», т. е. предварительного изучения студентами материалов темы лекции. Раздел контроля знаний включает вопросы к зачету по учебной дисциплине «Психология управления». Вспомогательный раздел содержит фрагмент учебной программы по дис-

циплине «Психология управления», а также список рекомендуемой литературы.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ТЕЗИСЫ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

- 1.1. Управление как социальный феномен
- 1.2. Предмет науки управления. Этапы ее развития
- 1.3. Основные управленческие культуры: характерные черты и особенности
- 1.4. Тенденции развития управленческой мысли
- 1.5. Понятие о психологии управления. Уровни психолого-управленческой проблематики

1.1 Управление как социальный феномен

Понятие «управление» широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (биологическим, техническим, социальным, военным и др.). Существует огромное количество определений этого понятия. В самом общем виде под управлением понимается элемент, функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры, организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей.

В социальном управлении, в отличие от других видов, главными компонентами выступают либо люди, как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Индивиды, (либо самостоятельно, либо в составе социальной группы), представленные в сложной системе управленческих взаимоотношений могут выступать субъектами и объектами управления. Как видим, ключевыми категориями социального управления являются «организация», «субъект и объект управления».

Организация представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления.

Субъектом управления является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

1.2 Предмет науки управления. Этапы ее развития

Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинарной, пока еще молодой, быстро развивающейся области научного и практического знаний, занимает прочное место в современной цивилизации. В настоящее время считается, что руководитель любого уровня призван решать две взаимосвязанные задачи:

- ✓ овладеть теоретическими основами рационального управления, то есть наукой управления;
- ✓ уметь творчески применять положения этой науки, то есть овладеть искусством управления. Первая задача решается в процессе обучения, вторая — в процессе практической деятельности.

Управление как наука имеет присущий ей предмет. По мнению большинства отечественных и зарубежных ученых **предметом** науки управления являются **управленческие отношения**, то есть отношения

- ✓ между субъектом и объектом управления;
- ✓ между членами организации, находящимися на одном и том же иерархическом уровне и направленные на взаимное согласование действий, исходя из поставленных задач;
- ✓ между различными организационными подразделениями в пределах одного и того же объекта управления.

Управленческая деятельность — принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные *психологические особенности управленческой деятельности* можно свести к следующим:

- ✓ большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;
- ✓ неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;
- ✓ ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;
- ✓ значительная роль коммуникативной функции;
- ✓ высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Таким образом, **управленческая деятельность** — это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации.

Развитие науки управления можно разделить на три этапа:

1. Возникновение и развитие «классической теории научного менеджмента» (начало XX в. — конец 20-х гг.). Классический менеджмент основывался на жестком рационализме в управлении. Наиболее полное выраже-

ние суть этого этапа была выражена в концепциях «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера и «науки администрирования» А. Файоля. Однако порожденные этими концепциями технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы. Рационализм в управлении, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности деятельности организаций и руководителей.

2. Возникновение и развитие доктрины «человеческих отношений» (30-е — вторая половина 40-х гг.). Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний явилось утверждение доктрины «человеческих отношений». Она основывалась на всемерном учете человеческого фактора и привлекала достижения психологии, социологии, культурной антропологии для углубленного понимания реальной сути управления в организациях.

На ее основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», развитию участия членов организации в управлении, повышению эффективности лидерства.

3. Возникновение и развитие современных теорий управления (с 50-х годов по настоящее время). В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления, сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок, способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний и появлению ряда научных подходов.

1.3 Основные управленческие культуры: характерные черты и особенности

Сравнительный анализ основных управленческих культур. Развитие управленческой мысли в послевоенный период было ознаменовано не только появлением множества концепций и теорий, но и утверждением четырех основных управленческих культур: американской, японской, европейской и советской. **Американская управленческая культура** рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и др.). Была создана инфраструктура для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользо-

вания, разнообразных научных исследований и публикаций в области управления.

В основе американской управленческой культуры (впрочем, как и европейской) – англосаксонский генотип, ядром которого является рационализм. В нем отчетливо выражен индивидуализм, преимущественная опора на собственные силы, расчетливый конкурентный прагматизм. Обычно эти качества связывают с протестантской этикой и духом капитализма по М. Веберу, наиболее благоприятных для развития рыночной экономики.

Однако в 80-е годы даже американцы вдруг усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении «наукой управления». Они стали пристально изучать **японскую управленческую культуру**. Японское экономическое чудо развивалось, имея всего три школы бизнеса. Концепция японского менеджмента предусматривала подготовку руководителей, прежде всего посредством опыта. Управленцы различного уровня целенаправленно проводились через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы. При этом происходило обучение не только делу, но и искусству человеческих отношений. У руководителей постепенно культивировались необходимые качества.

Европейская управленческая культура занимает промежуточную позицию между американской и японской культурами. С одной стороны, европейцы имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве. С другой стороны, управление как вид деятельности, которому нужно учиться, до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку.

Требуется отдельного рассмотрения **советская управленческая культура**. Даже спустя десятилетие, в условиях смены эпох на постсоветском пространстве, эта культура по-прежнему остается господствующей. Для нее наиболее характерным было не получение специального управленческого образования, а приобретение основательного управленческого опыта и личная преданность рекомендуемому. Как отмечали социологи, произошла канонизация принципа «начальству видней», который словно обручем сковал инициативу и свободу людей.

Советскую управленческую культуру отличали высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях и относительно низкая в «нормальные» времена. Управленец часто перемещался с должности на должность, каждая из которых требовала специальных знаний и образования. Экстремальность деятельности в таких условиях становилась правилом.

Вместе с тем, перманентная экстремальность, деятельность по принципу «это надо было сделать вчера» позволили выявить и ряд жизнеспособных черт. К ним можно отнести относительную гибкость, умение приспособиться к изменившимся обстоятельствам, непредсказуемость поведения и деятельности, готовность пойти на нестандартные решения.

Будущее управленческих культур. Несмотря на существенные различия между управленческими культурами, в условиях интернационализации всех сфер жизни эта проблема постепенно начинает терять свою актуальность. Более того, по мнению ряда авторов, появление в научном обороте нескольких разновидностей управленческих культур было вызвано необходимостью дать вразумительные объяснения «японскому», «скандинавскому», «корейскому» экономическому чуду.

Сегодня каждый из нас существует не только в национальном духовном пространстве, но и в общем культурно-информационном поле человечества. Для нас открыты модели существования других народов. Это ведет к ускорению процесса конвергенции различных управленческих культур и становлению принципиально новой управленческой культуры. Управленцы различных уровней взаимно обогащают друг друга идеями, наиболее продуктивными методами руководства, современными организационно-техническими формами и средствами управления.

В ходе этого противоречивого процесса важно избежать двух крайностей. Во-первых, замыкания в рамках национально-этнических подходов к решению актуальных проблем, абсолютизации явных преимуществ нашего менталитета, обожествления и преклонения перед прежней советской управленческой культурой, подпитываемых лозунгом, выраженным словами поэта «у советских собственная гордость».

Во-вторых, ориентация исключительно на зарубежный управленческий опыт, превознося его как кладезь мудрости на все случаи жизни. Жизнь показывает бесперспективность слепого переноса и приспособления управленческих рецептов, годных для одной страны, для одной ситуации к потребностям и нуждам другой страны, другой ситуации.

Важно помнить, что у каждого народа – своя сверхценность. У американцев это преуспевание и задор молодой нации, у европейцев – прочность, устойчивость жизни, у японцев – верность традициям, «японскому духу». Наша сверхценность – эмоциональное восприятие окружающего мира, всемирно известная «русская душа» с ее противоречиями и нравственными исканиями, бытовая философичность.

Актуальной задачей современной психологии управления является строгий отбор всего положительного из советской и зарубежных управленческих культур. Следующей задачей будет постепенная выработка на этой основе сво-

ей управленческой культуры. Сделать это будет очень непросто, потому что элементы культуры (в том числе и управленческой) невозможно ввести, используя законы, декреты, приказы. Необходим относительно длительный период утверждения нового сначала в умах управленцев, а затем в их каждодневных действиях.

1.4 Тенденции развития управленческой мысли

На рубеже веков для управленческой мысли характерны следующие тенденции развития:

интернационализация науки управления. Посредством издания огромного количества работ по управлению, распространения программ обучения менеджменту, обобщения управленческого опыта разных стран через обследования, широких международных контактов ученых управленческая мудрость все более становится достоянием всех, кто в ней нуждается.

практическая направленность современного развития науки управления. Управленческая мысль все больше обращается к здравому смыслу, простым истинам, хорошо усваиваемым рецептам, которые доступны для понимания и использования теми, кто несет нелегкое бремя управления или кто встает на этот путь;

ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда. Современные условия общественного развития требуют не меньше, а даже больше управленцев, чем прежде. Например, доля административно-управленческих работников в общей численности занятых даже в обрабатывающей промышленности США повысилось с 15% (конец 50-х годов) до 30% (середина 80 годов). А на некоторых фирмах эта доля достигает и 70-80%. Нет никаких заметных тенденций сокращения и госаппарата в ведущих странах Запада;

усиление технической оснащенности и технологического усложнения управленческого труда. Современный управленческий труд, в результате широкого использования достижений современной цивилизации (компьютеры, различная оргтехника, всевозможные средства обработки, передачи и накопления информации, средства, позволяющие почти мгновенно устанавливать связь даже с самой удаленной точкой света и др.) стал принципиально иным, даже по сравнению с прошедшим десятилетием. Действие этой тенденции противоречиво. С одной стороны, управленческий труд в результате технологизации упростился и стал оперативнее; а с другой — это привело к усложнению деятельности управленца в силу ряда причин. Развитие научно-технического прогресса заставляет принимать решения в гораздо более короткие сроки, чем раньше. Выявился ряд серьезных психологических проблем во взаимоотноше-

ниях «человек — машина». Технологизация управленческого труда требует строже подходить к принимаемым управленческим решениям, потому что в условиях повышенной взаимосвязанности всех звеньев системы управления усиливается риск и негативные последствия неверных решений.

ориентация на Человека как на наивысшую ценность всего процесса управления. В центре современных концепций управления находится Человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Исходя из этого, все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников, с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе совместной деятельности, а человек стремился бы к процветанию организации, в которой он работает и служит.

С учетом всего этого и разработаны различные модели управления, главным для которых является то, что в центре их внимания находится Человек. Такие модели, при всем их различии, как правило, содержат четыре взаимосвязанных блока: персонал организации, тщательный учет знаний и способностей работников, стиль и культура деловых взаимоотношений в организации и долгосрочные цели развития организации.

1.5 Понятие о психологии управления. Уровни психолого-управленческой проблематики

Глубокие изменения в обществе на рубеже XX и XXI веков обусловили интерес к социальному знанию, внимание к проблемам взаимосвязи общества и личности, руководителя и подчиненного. Среди дисциплин, изучающих общество и общественные отношения, не последняя роль принадлежит психологии управления.

Она призвана интегрировать знания о психологическом содержании управленческих решений. Ведь управление, как социальный процесс, имеющий дело с живыми людьми, не всегда развивается по инструкциям и формулярам. Помимо формальных взаимоотношений, в любой организации существует сложная система неформальных связей, зависимостей и межличностных отношений.

Под влиянием личностных факторов зачастую происходит неконтролируемое перераспределение функций руководства, прав и должностных обязанностей, ответственности и полномочий. Реальные функции того или иного должностного лица могут существенно отличаться от предусмотренных должностными инструкциями. Вот почему меры по рационализации управленческой деятельности не всегда приводят к успеху, поскольку не учитываются индивидуальные особенности работников, психологические аспекты их отношений к порученному делу и к самим себе. Изучить и учесть эти проблемы в управленческой деятельности позволяет психология управления.

Термин "психология управления" впервые начал использоваться в СССР в 20-е годы. На II Всесоюзной конференции по научной организации труда (НОТ) (март 1924 г.) один из докладов полностью был посвящен психологии управления и проблемам с ней связанным. Психология управления была призвана решить две задачи: "подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование..."

Психология управления имеет два основных источника своего возникновения и развития:

- ✓ *потребности практики.* Современное общественное развитие характеризуется тем, что человек выступает и объектом и субъектом управления. Это требует изучения и учета психических данных о человеке с этих двух точек зрения;

- ✓ *потребности развития психологической науки.* Когда психология перешла от феноменалистического описания психических явлений к непосредственному изучению механизмов психического, то в качестве первоочередной встала задача управления психическими процессами, состояниями, свойствами и в целом, деятельностью и поведением человека.

Постепенно в разделах о трудовой деятельности выделился самостоятельный вопрос о психологии управленческой деятельности. Развитие психологии управления с тех пор идет по двум взаимосвязанным направлениям — в недрах психологии и в смежных отраслях знания.

На рубеже XX и XXI веков психология управления переживает особенно интенсивное развитие, ее идеи и практические рекомендации становятся модным поветрием. Именно в этот период появилось множество книг по психолого-управленческой проблематике. Для переживаемого периода характерен ряд черт:

- ✓ *прикладной характер разрабатываемых проблем психологии управления.* Большинство изданной в этот период литературы является по сути дела настольной для управленцев различных ступеней;

- ✓ *интеграция психолого-управленческого знания,* идущая путем объединения достижений различных отраслей науки. Образно говоря, своеобразное «свидетельство о рождении» психологии управления еще только заполняется и сделаны лишь первые записи.

- ✓ *главный упор делается на рассмотрение особенностей управления в сфере бизнеса и деловых отношений,* относительно меньше внимания уделяется другим отраслям знаний. Предпринимаются попытки свести психологию управления к психологии менеджмента.

К настоящему времени сложились две точки зрения на **объект** психологии управления. Так, в соответствии с первой ее объектом являются системы

«человек — техника» и «человек — человек», рассматриваемые в целях оптимизации управления этими системами (функционально-структурный анализ управленческой деятельности; инженерно-психологический анализ построения и использования автоматизированных систем управления (АСУ); социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов; взаимоотношения в них людей; исследование психологии руководителя, отношений между руководителем и руководимыми, психологических аспектов подбора и расстановки руководящих кадров; психолого-педагогических вопросов подготовки кадров руководителей).

В соответствии с другой точкой зрения к объекту психологии управления можно отнести только систему «человек — человек», рассматриваемую также в целях оптимизации управления этой системой. Наряду с этой системой рассматривается еще ряд подсистем: «личность — группа», «личность — организация», «группа — группа», «группа — организация», «организация — организация».

Что касается **предмета** психологии управления, то есть того, что изучает данная наука, то в самом общем виде он представляет собой психологические аспекты процесса руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения в организациях, то есть *психологические аспекты управленческих отношений*. Конкретное проявление предмета психологии управления может быть представлено в следующих **уровнях психолого-управленческой проблематики**:

1. Психологические аспекты деятельности руководителя:

- психологические особенности управленческого труда вообще, его специфика в различных сферах деятельности;
- психологический анализ личности руководителя, психологические требования к личностным качествам руководителя;
- психологические аспекты принятия управленческого решения;
- индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы его коррекции.

2. Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления:

- возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;
- закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;
- закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости;
- формальная и неформальная структуры организации;

- мотивация труда членов организации;
- ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования.

3. Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:

- проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия;
- проблемы управленческого общения;
- оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель — подчиненный»;
- информированность как фактор повышения эффективного управления.

Для того чтобы изучать эти проблемы и давать обоснованные научные рекомендации психология управления должна использовать достижения целого ряда наук. Это подразумевает активное применение знаний и данных различных отраслей психологической науки, среди которых общая, социальная, педагогическая, инженерная психологии и психология труда.

Наряду с этим психология управления основывается и на соответствующих знаниях, получаемых наукой управления. Отметим также тесную связь психологии управления и социологии (особенно социологии организаций).

Общепризнанно, что в современных условиях рассмотрение психологических проблем управления невозможно без соответствующего экономического контекста, то есть без использования знаний экономической теории, эргономики, менеджмента, этики, культуры и психологии делового общения и др.

Таким образом, *психология управления — это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса.*

ТЕМА 2 ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- 2.1. Руководство и лидерство как социальные феномены
- 2.2. Основные функции управленческой деятельности.
- 2.3. Основные теории лидерства
- 2.4. Подходы к определению профессионально-важных качеств руководителя
- 2.5. Психология индивидуального стиля управления

2.6. Подготовка и принятие управленческих решений. Делегирование руководителем своих полномочий

2.7. Деловая карьера руководителя: планирование и реализация

2.1 Руководство и лидерство как социальные феномены

Требует отдельного рассмотрения проблема соотношения двух понятий – “управление” и “руководство”. *Управление* выступает более широким понятием, означающим *направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств*. Понятие “управление” относится как к техническим (“машина - машина”), социотехническим (“человек - машина”), так и к социальным (“человек - человек”) системам. *Руководство* же есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство

- ограничивается воздействием на людей и их общность;
- предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
- призвано вызвать чью-то деятельность соответственно намерениям

руководителя.

Следовательно, *руководство* - это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответственно намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство.

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

- *содержание понятий*: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе “по вертикали”, то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;
- *возникновение*: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;
- *функционирование*: руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство - процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;
- *социальная роль руководителя и лидера*: руководитель есть посредник социального контроля и власти; а лидер - субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

- *регламентация деятельности*: деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;
- *режим внешних связей*: руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;
- руководство - явление *более стабильное*, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий "руководство" и "лидерство". *Руководство есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается)*. Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь *лидерство есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга*. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

В традициях американского менеджмента предполагается, что лидер и руководитель - это, как правило, одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления, желательно чтобы в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) он стал лидером. Если это не удалось, то по неписаным правилам руководитель должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером.

Преимущества лидера заключаются в том, что за ним организация признает моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает вершину на иерархической лестнице статуса и престижа членов организации.

Чем же отличается руководитель-лидер от руководителя-администратора? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и "не давит" на работников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем. *Руководителя-лидера* характеризует:

- способность *воспринимать общие нужды и проблемы* управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

- способность быть *организатором совместной деятельности*: он формулирует задачу, волнующую большинство членов коллектива, принимает на себя ответственность за создание пусть не всех, но обязательно основных, значимых условий решения этой задачи; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; вовлекает людей в выполнение необходимых коллективу, но не очень выгодных для отдельных исполнителей дел; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива;

- *чуткость и проницательность, доверие к людям*: он находит время, чтобы выслушать людей и умеет слушать; с ним легко разговаривать на любую интимную тему, так как он умеет хранить тайны; лидер знает, в чем состоят интересы людей, с которыми он связан по работе и готов их отстаивать; способен понять трудности (проблемы) отдельного человека, чувствует, кто в нем нуждается; готов вступить за подчиненного, если с ним обходятся несправедливо; способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать; способен к сопереживанию;

- *представительские склонности*: он - выразитель общих для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по любым значимым для них вопросам; ставит вопросы о нуждах коллектива перед руководством, не дожидаясь приказа "сверху"; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива; является представителем коллектива во взаимоотношениях с вышестоящим руководством;

- *эмоционально-психологическое воздействие*: лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он в высокой степени наделен "чувством локтя", умеет убеждать, склонен поощрять; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста);

- **оптимизм:** лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы.

2.2 Основные функции управленческой деятельности

Управленческая деятельность требует осуществления (совершения, исполнения) руководителями множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуются **функциями управления**. Все содержание процесса управления расчленяется на специализированные функции главным образом для того, чтобы закрепить отдельные виды работ за определенными исполнителями и этим самым придать процессу управления упорядоченность, обеспечить высокий профессионализм выполнения управленческих работ.

Функции - основная категория управления, поскольку в них сливаются воедино принципы, методы и само содержание управленческой деятельности. Общие, или универсальные функции присущи управлению любой сферой, любой деятельностью. Они расчленяют содержание управленческой деятельности на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения определенного результата.

К таким общим функциям относят целеполагание, планирование, организацию, координирование (или регулирование), стимулирование и контроль. **Функция целеполагания** заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. Жизнь не стоит на месте, поэтому в каждый данный момент руководитель должен сверять свою деятельность с реальной ситуацией, сложившейся в обществе, в подразделениях организации, у "соседей", с решениями вышестоящих руководителей. Но сверять мало. Надо уметь корректировать текущие действия и стратегию, то есть пересматривать цели, менять их положение в системе целей.

Функция планирования заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации. О важности этой функции говорит поговорка "Хорошо спланировано – наполовину сделано". Предпосылкой планирования как специализированного вида управленческой деятельности является прогнозирование - выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации в будущем.

Несколько слов о **функции организации**. Понятие "организация" обычно используется в двух значениях. Во-первых, под организацией понимается процесс, деятельность, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов. Во-вторых, под организацией понимается форма проявления совместной деятельности.

Когда мы говорим о функции организации то, по нашему мнению, она заключается, прежде всего, в объединении элементов или частей (людей, идей, процессов и др.) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система. Другими словами, это процесс целенаправленного взаимодействия частей целого как системы для достижения в конкретных условиях и в определенные сроки поставленных целей.

Организация взаимодействия членов организации должна быть гибкой, оперативной, надежной, экономичной и самокорректирующейся. Последовательность реализации функции организации обычно следующая:

- ✓ определение целей, задач и особенностей совместной деятельности членов организации;
- ✓ выявление потребности в ресурсах для осуществления целей и обеспечение бесперебойного снабжения этими ресурсами. Поэтому иногда говорят, что организовать – это сначала оценить возможности, а уже потом ставить задачу;
- ✓ установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и сроков их выполнения;
- ✓ выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей;
- ✓ установление между членами организации необходимых организационных отношений (соподчиненности, координации и др.);
- ✓ создание соответствующей мотивации у членов организации в достижении стоящих целей.

Ключевым моментом реализации этой функции является процесс *организации взаимодействия* между подчиненными. В числе принципов эффективной организации взаимодействия следующие:

- ✓ специализация исполнителей;
- ✓ количественная и качественная пропорциональность частей, образующих систему;
- ✓ параллельность действий;
- ✓ ритмичность деятельности.

После осуществления функции организации могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. В этих случаях появляется необходимость, во-первых, уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными и эффективными, и, во-вторых, устранить отклонения от заданного организацией режима функционирования системы. Такая "тонкая настройка" системы получила название ***функции координирования и регулирования*** совместной деятельности.

Функция стимулирования включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности. При этом руководитель при осуществлении этой функции должен руководствоваться рядом принципов:

- ✓ зависимость величины стимула от конкретного вклада подчиненного в общее дело;
- ✓ связь стимулов с целями деятельности организации;
- ✓ единство интересов подчиненного, организации и общества в целом;
- ✓ разумное сочетание моральных и материальных стимулов;
- ✓ сочетание стимулирования с мерами наказания и принуждения.

В числе основных функций управления важная роль принадлежит функции контроля, учета и анализа деятельности. Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

- ✓ наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрация и группировка данных;
- ✓ сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;
- ✓ количественная и качественная оценка эффективности деятельности
- ✓ выявление отклонений, узких мест в развитии системы;
- ✓ выявление причин сложившегося состояния;
- ✓ определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

2.3 Основные теории лидерства

Различные ученые пытались выделить необходимые черты или характеристики, которыми должен обладать тот или иной руководитель. Этой проблеме уделяется пристальное внимание, прежде всего в зарубежной психологии управления. Первоначально научные поиски нашли свое воплощение в так называемой **"теории черт"** (иногда ее называют **"харизматической"** теорией, от слова "харизма", то есть нечто снизошедшее на человека от бога).

В соответствии с этой теорией лидером, руководителем не может быть любой человек, но лишь такой, который обладает определенным набором *врожденных* личностных качеств, набором или совокупностью определенных психологических черт. Управление это не наука, а своеобразное искусство, утверждают сторонники этой теории. Управленец - это своего рода артист, деятельность которого основывается на его врожденном таланте. "Никто не может научиться руководить, и мы не верим, чтобы этому можно было обучить, - утверждал американский психолог Д. Бойд. - Искусство руководства не является чем-то, чему можно научиться извне; оно идет от вашего сердца и собственной силы". Аналогичную позицию занимал Е. Шумахер, отмечавший, что дей-

ствия по осуществлению руководства "относятся скорее к области поэзии, нежели к точным наукам".

На основе приведенных взглядов позднее формируются теории "элиты и толпы". Согласно им, обязательным условием жизни всякого общества выступает его дифференциация на два слоя - на "элиту", привилегированную правящую группу, члены которой призваны руководить, и на "толпу", остальную массу людей, которые слепо идут за лидерами.

Согласиться с такой точкой зрения - значит признать ненужными попытки выявить закономерности эффективного управления, качества, которыми должен обладать руководитель. Однако изучение практики показывает, что определенные закономерности существуют, типичные черты есть. Вот почему позднее психологи-бихевиористы обосновывают положение о том, что лидерские черты нельзя считать всецело врожденными. Некоторые из них могут быть *приобретены* в результате обучения и накопления опыта. В этом направлении проводятся многочисленные исследования, направленные на выявление универсальных черт, которые с необходимостью должны быть свойственны лидерам.

Особенно тщательно наборы черт разрабатывались в США, потому что они должны были стать основанием для построения системы тестов для отбора лиц, "годных" для руководства. Однако вскоре выяснилось, что задача эта трудно разрешима. Начав с нескольких фундаментальных качеств, ряд ученых в процессе исследования довели их количество до двух сотен и более. В 1940 г. американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт и качеств, упоминаемых различными исследователями как "лидерских".

Однако его смутил "разброс" этих черт у разных авторов: 65 % названных черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16-20 % - дважды, 4-5 % - трижды и лишь 5 % черт были названы четыре раза. Кроме того, нельзя было сбрасывать со счетов и такое наблюдение из практики осуществления руководства: имелось немало случаев, когда лица, не обладающие "важнейшими чертами", успешно справлялись со всеми функциями лидера. Напротив, наличие этих черт не всегда превращало человека в эффективного лидера. Все это обусловило появление других точек зрения.

Достаточно распространенной в зарубежной психологии является **"ситуационная теория"**. В ней акцент переместился с черт лидера на анализ ситуации и объекта управления, то есть лидерство возникает как ответ на требование ситуации. Другими словами, в данном подходе преуменьшается роль активности личности, ее черт и в ранг высшей силы возводятся обстоятельства.

Черты рассматриваются лишь как одна из "ситуационных" переменных. К числу других относятся: размер и структура организации, вид выполняемой деятельности, индивидуальные особенности членов организации (в частности, их

ожидания), время принятия решений, психологический климат организации и др. В одних условиях от лидера требуется одна линия поведения, в других - совсем иная. Поэтому ребенок может быть лидером во дворе, но ведомым - в классе, а руководитель - лидером на работе, но не в семье.

Однако часто встречаются люди, чья компетентность вполне удовлетворяет требованиям ситуации, они являются хорошими профессионалами, но не способны к руководящей деятельности. Кроме того, на практике при изменении задач, стоящих перед организацией, а, следовательно, при изменении ситуации, слишком частой смены лидеров не происходит. При всех очевидных недостатках "ситуационной теории", прогрессивным является признание того, что для лидерства важны не только определенные качества личности, но и другие факторы.

В настоящее время в западной социальной психологии доминирующей является *"синтетическая концепция лидерства"*. Согласно этой теории лидерство есть процесс организации межличностных отношений в организации, а лидер является субъектом управления этим процессом. При таком подходе лидерство является функцией группы, поэтому и изучать его необходимо, прежде всего, с точки зрения целей и задач группы. Вместе с тем, личность лидера, его качества не должны сбрасываться со счета.

Следовательно, эта теория отличается комплексным подходом ко всему процессу управления. На характер осуществления лидерской роли оказывает влияние взаимосвязь трех переменных: качества лидера, качества последователей или ведомых и характер ситуации, в которой осуществляется лидерство. С одной стороны, лидер воздействует на ведомых и ситуацию, с другой - столь же существенны и их воздействия на лидера.

2.4 Подходы к определению профессионально-важных качеств руководителя

Противоречивость и разногласия среди психологов лишь подчеркнула актуальность проблемы выявления необходимых управленческих качеств, благодаря которым обеспечивается эффективность совместной деятельности. В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать его основные качества. У различных авторов наиболее часто встречаются следующие:

- **интеллект.** Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;
- **инициатива и деловая активность.** Предполагает наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;

- **уверенность в себе**, связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;

- **так называемый "фактор геликонтера"**, или способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

В профессиограмме руководителя, предложенной В.М. Шепелем, три блока качеств руководителя. К **общим качествам** отнесены:

- незаурядный интеллект,
- фундаментальные знания,
- достаточный опыт.

Второй блок включает следующие **конкретные качества**:

- **идейно-нравственные**, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;

- **научно-профессиональные** качества включают знания опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень своей компетентности;

- **организационные** качества включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т.д.;

- **психофизические качества** включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

К третьему блоку отнесены специфические **личностно-деловые качества**, представленные прежде всего психолого-педагогическими качествами. Ведь не секрет, что есть руководители, которые общепризнаны как профессионально-компетентные организаторы, однако они не популярны в коллективе, к ним не испытывают глубоких личных симпатий.

Другой пример. Не все руководители умеют быстро "вписаться" в коллектив, расположить людей к откровенности, считаться с их точкой зрения. Некоторые из них безапелляционны в своих рассуждениях. Все это ясно свидетельствует, что этим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств.

Какие же качества В.М. Шепель относит к психолого-педагогическим? Прежде всего

- **коммуникабельность** - умение быстро устанавливать контакт с людьми, входить с ними в контакт;
- **эмпатичность** - умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;
- **способность к психоанализу**, то есть самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;

- *стрессоустойчивость*, то есть физическая тренированность, самоуверенность, умение переключаться и управлять своими эмоциями.
- *красноречивость* - умение в совершенстве владеть своим словом, то есть умение внушать и убеждать словом;
- *визуальность* - внешняя привлекательность личности.

Наличие специфических личностно-деловых качеств и создает неповторимый имидж руководителя, эффект его личного обаяния.

При явных преимуществах изложенных подходов, наиболее удачным нужно признать подход Р.Л. Кричевского. Он выделяет следующие качества современного руководителя:

- ***высокий профессионализм***. Каковы бы ни были организаторские качества руководителя, все-таки главным для него был и остается высокий профессионализм, знание сути и особенностей своей специальности. В этом - основа формирования и поддержания авторитета руководителя, от этого зависит качество выполнения порученных заданий.

- ***ответственность и надежность***. Дефицит этих управленческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной действительности, пожиная плоды многолетней удручающей безответственности. В настоящее время весьма актуальными направлениями деятельности будут следующие два. Во-первых, возрождение лучших традиций российского предпринимательства, среди которых слово, данное руководителем, как синоним ответственности и надежности. Оно считалось самым важным мерилом человеческих качеств и сути служебных взаимоотношений. Во-вторых, важным направлением деятельности является изучение и внедрение передового зарубежного опыта.

- ***уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных***. Успех управленческой деятельности офицера во многом определяется именно этой чертой. Ее проявление находит живой отклик у подчиненных. Почему? Во-первых, потому, что в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться. Тем самым создается соответствующий эмоциональный настрой у подчиненных. Во-вторых, уверенность руководителя по закону психологического заражения передается подчиненным, и они действуют соответствующим образом.

В-третьих, уверенность руководителя в себе важна при его контактах с другими руководителями равного или более высокого положения. Сомнительно, чтобы колеблющийся, мечущийся, неуверенный в себе руководитель мог вызвать доверие и достойно представить и защитить интересы своей организации.

При влиянии на подчиненных явно недостаточно опоры лишь на властные, должностные полномочия. Влияние должно обязательно подпитываться эмоциональным, психологическим компонентом. Только в этом случае руково-

дитель может рассчитывать на отдачу подчиненных. Кроме того, любое влияние должно находить внутренний отклик у своих подчиненных.

- **самостоятельность.** Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо и поддерживал это в своих подчиненных. Как бы хороши ни были заместители и консультанты, какие бы советы не получал руководитель от окружающих его людей, конкретное решение он должен принимать сам.

Развитие этого качества требует известных пределов, за которыми независимость переходит в волюнтаризм и самодурство. Руководитель, не замечающий этих рамок в проявлении самостоятельности, подрывает эффективность своей управленческой деятельности, создает нервную обстановку и в организации, и в отношениях с вышестоящим руководством.

- **способность к творческому решению задач, стремление к достижениям.** Здесь мы вплотную касаемся проблемы интеллекта руководителя. Как отмечал известный психолог Б.М. Теплов в работе "Ум полководца", у человека существуют как бы две разновидности интеллекта: теоретический и практический. Для руководителя большое значение имеет именно практический интеллект, то есть способность творчески решать ежедневные проблемы управленческой деятельности. Представляет интерес проблема зависимости интеллекта руководителя и эффективности его деятельности.

Исследование Ф. Фидлера и А. Лейстера, проведенное в воинских подразделениях армии США, подвели к следующим выводам: на эту зависимость влияют четыре промежуточных переменных (фактора):

- ✓ мотивация руководителя;
- ✓ опыт руководителя;
- ✓ отношения с вышестоящим командованием;
- ✓ отношения с подчиненными.

Закономерность Фидлера-Лейстера звучит так: высокая мотивация, значительный опыт руководителя, основательная поддержка со стороны подчиненных и благоприятные деловые отношения с вышестоящим руководством ведут к повышению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности. И наоборот, недостаточные мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством ведут к снижению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

В стремлении к достижениям отражена фундаментальная потребность в достижении цели. Особенности руководителей, стремящихся к достижениям, являются следующие:

- ✓ для них наиболее предпочтительны ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы;

✓ они не склонны подвергать себя слишком большому риску, а ставят перед собой достаточно умеренные цели, стараясь, чтобы риск в значительной мере был заранее просчитан и предсказуем;

✓ они хотят конкретной обратной связи, информирующей их о том, насколько успешно они справляются с задачами.

- **эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.** Руководителю крайне важно уметь контролировать свои эмоциональные проявления. Со всеми окружающими, независимо от настроения и личного расположения он обязан строить ровные и деловые отношения. Доказано, что в большинстве случаев эмоциональная неуравновешенность снижает уверенность человека в своих силах, а тем самым и его управленческую активность.

Важно уметь сбрасывать эмоциональное напряжение. Ведь руководитель - живой человек, он может раздражаться, негодовать, предаваться унынию. Постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их часто ведет к неврозам и к различным психосоматическим заболеваниям. Средства разрядки следует искать в структуре деятельности и досуга личности руководителя, формы которого чрезвычайно разнообразны. Здесь и рациональная организация управленческой деятельности, и отведение достаточного времени физическим упражнениям, прогулкам и физическому труду, и общение с друзьями и близкими, и, наконец, всевозможные культурные увлечения (книги, музыкальные пристрастия, коллекционирование и др.).

Несколько слов об алкоголе, употребление которого некоторые считают действенным способом разрядки после напряженного трудового дня. Не будем ханжами и признаем, что алкоголь и в самом деле способен помочь человеку "расслабиться". Но лишь на определенное время, а затем руководитель возвращается на исходную позицию, проблемы сохраняются. Более того, в ряде случаев возможно и ухудшение общего самочувствия. Чувство угнетенности, подавленности, раздражительности усиливается. Вот почему когда мы говорим об алкоголе, необходимо задать себе ряд вопросов: насколько эффективен подобный способ релаксации, в какой мере он сохраняет наше здоровье и работоспособность?

- **коммуникабельность, общительность, близость к подчиненным.** По данным ряда авторов, управленец тратит на общение (в виде речевой коммуникации) более 3/4 своего рабочего времени. Большинство руководителей считают, что главная причина, по которой способному управленцу не удастся хорошая карьера, кроется в том, что он плохо взаимодействует со своими коллегами и подчиненными. Руководитель может принимать взвешенные и рациональные решения только в том случае, когда он знает реальное положение дел, активно взаимодействует со своими подчиненными, опирается на них. Все это возможно лишь при развитии в себе коммуникабельность, общительность.

2.5 Психология индивидуального стиля управления

Одной из наиболее изученных вопросов в сфере руководства и лидерства является проблема стиля управления. Под *стилем управления* понимается *устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения*. Проблемой стиля управления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно - в начале этого века.

Рубеж XIX и XX веков был ознаменован бурным развитием производства. Пристальное внимание к руководителям разного уровня на производстве - к менеджерам, уделяют не только производственники-практики, но и представители различных направлений науки о Человеке. Стимулирующим фактором явилось выявление следующей закономерности: производительность труда во многом объясняется теми конкретными формами и методами управления, которые исповедуют различные руководители. Все это заставило психологов пристальнее взглянуть на всю систему управления и на место в ней руководителей различных рангов.

Наиболее плодотворно в этом направлении работал известный немецкий психолог К. Левин. Основные усилия он и психологи его школы сосредоточили на исследованиях социально-психологических явлений групповой жизни. Важное место в этих исследованиях занимала проблема роли и значения руководителя в различных групповых процессах.

Название трех стилей связано с личной биографией и позицией Левина. Эксперименты были осуществлены им после эмиграции из фашистской Германии в США, во время начавшейся второй мировой войны. Демонстрируя свою антифашистскую позицию, Левин употребил термины "авторитарный" и "демократический" как имеющие определенный политический смысл. Однако это были своего рода метафоры, и наивно было бы думать, что в чисто психологических экспериментах отыскивались черты авторитаризма или демократизма в том их значении, которое они имеют в политической жизни.

Основываясь на выводах и закономерностях, выявленных в ходе экспериментов, Левин дал характеристику каждого из этих классических стилей управления: авторитарного, демократического и попустительского. В литературе встречаются различные их названия: авторитарный называют директивным, попустительский - анархичным, нейтральным, формальным, разрешительным, либеральным. При раскрытии содержания каждого из этих стилей мы будем использовать следующие понятия: "авторитарный", "демократический" и "либеральный".

К каким же выводам пришел К. Левин на основе своих экспериментов? Он и его сотрудники установили, что для той конкретной ситуации наиболее целесообразным стилем руководства является *демократический*. Во-первых,

этот стиль создает более благоприятную атмосферу и способствует более активному включению членов группы в совместную деятельность. Во-вторых, при этом стиле руководства группа отличается наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству. Наконец, в-третьих, этот стиль обеспечивает установление наиболее благоприятных взаимоотношений между руководителем и группой.

При *авторитарном* стиле руководства группа выполняла больший объем работы, чем при демократическом стиле, но имела более низкую мотивацию, оригинальность действий и дружелюбие. В таких группах отсутствовало групповое мышление, проявлялось больше агрессивности. Она демонстрировалась как по отношению к руководителю, так и по отношению к другим участникам группы. Наблюдались признаки большей подавленности и тревоги, зависимого и покорного поведения.

В сравнении с демократическим стилем руководства, при *либеральном* стиле объем работы уменьшался, ее качество снижалось, проявлялось больше игры, и в опросах фиксировалось предпочтение демократического лидера. На основании исследования К. Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

1. Авторитарный стиль. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизуемых задач.

2. Демократический стиль. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

3. Либеральный стиль. Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

Кроме того, очевидна предельная категоричность ряда формулировок и попытка подвести всех к однозначному принятию только лишь демократиче-

ского стиля управления. Все это усложняет процесс определения наиболее оптимальных черт каждого стиля управления и не всегда служит ориентиром при характеристике стиля управления конкретных руководителей.

Таким образом, *стиль управления* - это *относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности.*

2.6 Подготовка и принятие управленческих решений. Делегирование руководителем своих полномочий

Подготовка и принятие управленческих решений. Важной функцией руководителя является принятие управленческих решений и доведение их до исполнителей. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность всей деятельности.

Как правило, имеется *цель* - идеальное представление желаемого состояния объекта управления или результата деятельности. Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то имеет место проблема. Средством разрешения этой проблемы и служит *управленческое решение*. Таким образом, оно представляет собой предписание к действию, перечень мер, позволяющих привести систему в требуемое состояние или изменить само требуемое состояние. Процесс принятия управленческого решения начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения.

Управленческие решения, принимаемые руководителем должны отвечать следующим **требованиям**:

- *иметь ясную цель*, то есть решение должно быть сформулировано ясно, не вызывать двоякого толкования и сомнения у подчиненных;
- *быть обоснованным и непротиворечивым*, то есть всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;
- *быть правомочным*, то есть опираться на требования законов, указания и распоряжения руководителя и учитывать обязанности и права руководителя и подчиненного;
- *быть конкретным*, то есть иметь адресата и сроки исполнения, отвечать на вопросы что, кому, как, когда, где и к какому сроку сделать;
- *быть своевременным и эффективным*, то есть наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам.

Подготовка и принятие решения - психологический процесс. Различают три подхода к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях и рациональный. **Интуитивное решение** принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех "за" и "против". **Решение, основанное на суждениях**, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. До-

стоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что он не работает в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя. **Рациональное решение**, в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически.

2.7 Деловая карьера руководителя: планирование и реализация

В современных условиях серьезное значение приобретает проблема деловой карьеры руководителя (ее планирование и реализация). *Карьера* (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь, поприще) в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области какой-либо деятельности. В узком понимании *карьера* означает индивидуальную последовательность важнейших перемен деятельности, связанных с изменением положения руководителя по служебной лестнице. Иначе говоря, **карьера руководителя** – это индивидуально осознанные и изменяемые позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении его жизни.

Однако понятие карьеры не означает непереносимое и постоянное движение вверх в рамках организационной иерархии. Вот почему различают горизонтальное и вертикальное продвижение. Горизонтальное продвижение предусматривает рост руководителя в квалификационном плане до признания его профессионалом в своем деле. Ведь в пределах одной должности возможны определенные уровни, связанные с качеством управленческого труда. Вертикальное продвижение предусматривает перемещение руководителя на более высокие должности.

К основным целям деловой карьеры руководителя с точки зрения его жизненных целей обычно относят:

- соответствие профессии и занимаемой должности уровню самооценки руководителя;
- получение морального удовлетворения;
- уважение со стороны социального окружения (родных, близких, знакомых и др.);
- творческий характер деятельности, возможность достижения определенной степени независимости;
- достойная оплата управленческого труда;
- наличие свободного времени, позволяющего продолжать активное обучение и самосовершенствование, воспитание детей, отдых и др.;
- наличие различных льгот, составляющих дополнительный стимул целеустремленной деятельности (см. приложение 10);
- потенциальная возможность достойной жизни после выхода на пенсию.

Обычно различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. **Профессиональная карьера** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях. Таким образом, под профессиональной карьерой понимается становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле, которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять **внутриорганизационную карьеру**, то есть продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

- *вертикальное*, то есть подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- *горизонтальное*, то есть либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной временной роли (например, руководитель временной целевой группы), либо расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени;
- *центростремительное*, то есть движение к ядру, руководству организации (например, приглашение работника на недопустимые ему ранее встречи, совещания; доверительные поручения руководства и др.).

Важная задача руководителя – обеспечить согласование, оптимизацию профессиональной и внутриорганизационной карьер. Для этого необходимо:

- ✓ сочетать цели организации и отдельного работника;
- ✓ знать цели, устремления, желания каждого работника;
- ✓ обеспечивать объективность и открытость в кадровых перемещениях, в оценке потенциальных возможностей работника;
- ✓ подготовить и довести до всех работников наглядные и понятные критерии и условия служебного роста.

Планирование карьеры работников. Важнейшим условием создания благоприятного социально-психологического климата в организации, уверенности каждого работника в своих возможностях является планирование карьеры сотрудников организации. **Планирование карьеры** – это система форм, методов и средств организации планомерного и последовательного продвижения и перемещения работников с учетом их интересов и потребностей организации. Главная цель этого процесса – наиболее рациональное использование творческого потенциала работника, создание условий для самореализации его как

творческой личности. Планирование выступает альтернативой стихийным перемещениям работников.

Планирование карьеры – процесс весьма противоречивый. С одной стороны, важно обеспечить потребность работников в повышении профессионализма, самоутверждении, своего социального статуса и др. С другой стороны, руководитель обязан обеспечить решение текущих и перспективных задач организации, развитие ее организационных, управленческих и социальных структур. Вот почему управление процессом планирования карьеры должно гармонизировать цели отдельного работника и цели организации в целом.

Планирование карьеры работников организации предусматривает следующие мероприятия:

- определение потребности в работниках как в текущем году, так и на перспективу;
- прогнозирование перспективной потребности в работниках дефицитных профессий в связи с внедрением новой техники и технологий;
- определение источников удовлетворения потребности в работниках, в том числе за счет работников организации;
- разработку плана (схемы) профессионального продвижения для каждого претендента;
- разработку плана повышения квалификации работников;
- разработку условий перемещения работников на следующие ступени карьеры (требования к кандидатам, сроки между перемещениями, стаж работы по специальности, уровень общего и профессионального образования, повышение квалификации и др.).

ТЕМА 3 ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЕГО ПОВЕДЕНИЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

3.1. Личность подчиненного как объект управления

3.2. Социализация личности как социальный феномен

3.3. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации

3.4. Система регуляции поведения и деятельности личности

3.5. Роль организационных ценностей, ритуалов и традиций в регуляции поведения и деятельности подчиненного

3.1 Личность подчиненного как объект управления

Понятие о личности в психологии.

Для всестороннего анализа этого социального феномена необходимо привести ряд понятий - "*человек*", "*индивид*", "*личность*" и "*индивидуаль-*

ность". Эти понятия не тождественны по содержанию: каждое из них раскрывает специфический аспект индивидуального бытия человека.

Человек - это родовое понятие, указывающее на принадлежность существа к высшей ступени развития живой природы - к человеческому роду. Человек - это специфическое, уникальное единство биологического и социального. Как существо биологическое, он подчиняется биологическим и физиологическим законам. Как существо социальное - он часть социума и продукт общественного развития.

Человек рождается на свет уже человеком. Строение тела появившегося на свет младенца обуславливает возможность прямохождения, структура мозга - потенциально развитый интеллект, строение руки - перспективу использования орудий труда и т.д. Всеми этими возможностями младенец отличается от детёныша животного. Тем самым утверждается факт принадлежности малыша к человеческому роду, зафиксированному в понятии *"индивид"* (в отличие от детёныша животного, от рождения и до конца жизни называемого *"особью"*).

В понятии *"индивид"* выражена родовая принадлежность человека, то есть *любой человек* (и новорожденный, и взрослый на стадии дикости, и высокообразованный житель цивилизованной страны) - *это индивид*. Но, появившись на свет как индивид, человек постепенно приобретает особое социальное качество, он становится *личностью*. Еще в детстве индивид включается в исторически сложившуюся систему общественных отношений, которую он застает уже готовой. Дальнейшее развитие человека в обществе создает такое переплетение отношений, которое формирует его как личность, то есть как реального человека, не только не похожего на других, но и не так, как они действующего, мыслящего, страдающего, включенного в социальные связи в качестве члена общества, соучастника исторического процесса.

Таким образом, *личность* - это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек - носитель самых разных свойств, то личность - это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д.

Различные научные подходы к рассмотрению личности. Особенности психолого-управленческого подхода. Как известно, личность изучают многие дисциплины, в частности уже известные нам социология и общая психология. Какова же специфика рассмотрения личности этими тремя дисциплинами?

Социология изучает личность не как индивидуальность, а как социальный тип. Её интересуют лишь те черты, которые схожи во многих людях, которые "привязывают" личность к группе. Например, в словосочетании "Менеджер Иванов", социологию интересует в большей степени первое слово. Другими словами, она обращается к проблеме личности через призму специфики обще-

ственных отношений. При этом имеется, что такие отношения строятся не на основе симпатий или антипатий, а на основе определенного положения, занимаемого каждым в системе социально заданных функций и ролей.

Общая психология изучает личность как конкретного человека, во всем его своеобразии и неповторимой уникальности личностных качеств. Она фокусирует свое внимание на индивидуальных внутренних механизмах и на различиях между индивидами. В уже упоминаемом словосочетании "Менеджер Иванов", психолога будет интересовать второе слово, то есть в чем психологическая конкретика этого Иванова.

Опоры лишь на социологический или общепсихологический подход явно недостаточно для того, чтобы научиться управлять личностью подчиненного. Ведь нас интересует не личность подчиненного вообще, а подчиненный как представитель определенной организации. Именно в ней он себя проявляет как личность, именно во взаимодействии с другими он способен заявить о себе и быть уверенным, что его голос будет услышан. *Социальная психология* изучает, прежде всего, человеческое поведение, обусловленное фактом включения людей в реальные группы. Более того, для социальной психологии, в отличие от социологии, важен результат взаимодействия, прежде всего в звене "личность - малая группа", и в меньшей степени в звене "личность - общество". Ведь человек не просто "включается" в то или иное общество. Он закономерно входит в какую-то социальную группу. Через ее требования преломляются интересы и требования общества.

Именно группа определяет все общественные проявления личности, именно она в наибольшей степени конкретизирует требования общества в своих требованиях. В уже приводимом примере для социальной психологии особый интерес представляет менеджер Иванов как член соответствующей организации, как прекрасный специалист, напарник Петрова и др. Главная задача социального психолога при этом - раскрыть конкретный механизм "вплетения" человеческой индивидуальности в ткань групповой жизни. Такой подход таит в себе немалую сложность. Дело в том, что нельзя сначала изучить личность, а лишь потом вписать ее в систему социальных связей. Сама личность, с одной стороны, "продукт" этих социальных связей, а с другой стороны, их создатель. Кстати, неслучайно поэтому один и тот же человек в разных группах ведет себя по-разному. Таким образом, для социального психолога главным в изучении личности является изучение *взаимоотношений* личности с группой, причем его интересует не просто личность в группе, а именно результат, который получается от взаимоотношений личности с конкретной группой.

Для *психологии управления* наиболее близок подход социальной психологии. Вместе с тем есть и определенное своеобразие. Психологию управления интересует как те или иные типологические особенности личности, рассматри-

ваемые в общей и социальной психологии, в социологии, сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений, то есть ролевое разнообразие проявлений личности в этой сфере.

Кроме того, психология управления рассматривает проявления личности не просто в социальной группе, а в важнейшей ее разновидности - в организации; точнее, ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в организации, прежде всего по вертикали. Например, психологию управления интересует менеджер Иванов, прежде всего как руководитель соответствующего подразделения организации, как подчиненный Петрова. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах.

Таким образом, главная сфера приложения сил психологии управления - исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности.

Структура личности подчиненного. В структуре личности выделяют следующие составные части:

- **психические процессы** как основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются на:
 - ✓ *познавательные*, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);
 - ✓ *эмоциональные*, выражающие отношение к окружающему миру;
 - ✓ *волевые*, определяющие саморегуляцию деятельности.
- **психические состояния** как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:
 - ✓ *положительные состояния*, то есть способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);
 - ✓ *отрицательные состояния*, то есть затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.).
- **психические образования** как продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт.
- **психические свойства** как самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:
 - ✓ *самосознание*, то есть осознание человеком самого себя и своего места в этом мире ("Что такое "Я"?");

✓ *направленность*, то есть совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений ("Чего хочет человек? К чему он стремится?");

✓ *способности*, то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности ("Что может человек?");

✓ *характер*, то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности ("Как человек относится к себе, к окружающим и к делу?");

✓ *темперамент*, то есть природно-обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов ("Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?").

Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Со времен Гиппократ и Гален известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Прежде чем дать характеристику каждому типу, выскажем ряд предварительных замечаний:

- во-первых, в чистом виде ни один из типов темперамента практически не встречается. Для каждого человека характерны проявления всех четырех типов темперамента, однако, какой-то один из этих типов доминирует;
- во-вторых, темперамент как врожденное свойство малоизменчив на протяжении жизни человека. Об этом нужно всегда помнить и не пытаться изменить темперамент подчиненного. Лучше найти ему такую работу, с которой этот тип подчиненных справляется лучше всего;
- наконец, в-третьих, нет плохих или хороших типов темперамента. Каждый из них имеет свои преимущества и свои недостатки.

В качестве иллюстрации к различным типам темперамента рассмотрим следующую ситуацию. Четыре работника опоздали на очень важное совещание. Холерик будет пытаться, во что бы то ни стало прорваться на совещание. Его искренне будет возмущать поведение секретаря-референта руководителя, не позволяющего войти в кабинет. С упорством, достойным лучшего применения, холерик будет эмоционально объяснять, почему же ему так нужно попасть на совещание.

Сангвиник, одарив очаровательной улыбкой секретаря, попытается непринужденно проследовать в кабинет, где проходит совещание. Препятствие в виде секретаря заставит его попытаться зайти еще раз, а затем повернуться и без возражений покинуть приемную, подумав "Не получилось, ну и бог с ним. Зайду на перерыве".

Флегматик, столкнувшись с проблемой сильно расстраиваться не станет, неторопливо и спокойно вернется к прерванным делам и будет продолжать их скрупулезно выполнять.

Меланхолик будет очень переживать по поводу своего опоздания и предпринимать слабые попытки попасть на совещание ("попытки", потому что он должен быть на совещании, а "слабые" потому что, появившись на совещании, ему придется отвечать за свое опоздание). Не попав на совещание, он будет переживать о возможных последствиях своего опоздания.

Дадим краткую характеристику каждого типа темперамента. Жизненным принципом **холерика** будет девиз "Ни минуты покоя". Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Для него обычно не характерна злопамятность. Устроив разговор на повышенных тонах, холерик уже через полчаса способен беседовать с вами, как ни в чем не бывало. Беда в том, что вы не успеете за это время прийти в себя. Но это уже, как говорится, ваши проблемы. Вместе с тем, холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его пропуск должен быть требовательно и справедливо оценен.

В отношениях с **сангвиником** руководитель должен руководствоваться принципом "Доверяй, но проверяй". Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Причем эта жизнерадостность и жажда жизни у них видна каждому, достаточно увидеть искреннюю улыбку, которой озаряется все вокруг ("посмотришь на сангвиника, и жить хочется!", говорил один из моих обучаемых).

Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность, то есть он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца, легкомыслие, необязательность, свехобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык. Беда в том, что он не замечает, того, что уже надоед своей контактностью и общительностью.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с **флегматиком** может быть принцип "не торопи". Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, это люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются

сдержанность во что бы то ни стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая "толстокожесть". Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свое лучшее "Я" на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания.

В отношениях с **меланхоликом** необходимо руководствоваться принципом "Не навреди". Его отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; работой, экстремальность в которой сведена к минимуму. В отношениях с ним не допустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей "общественности". Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш получаемый при этом весомее совершенных затрат.

3.2 Социализация личности как социальный феномен

Понятие социализации. Личность подчиненного прибывает в организации не с неведомых галактик и планет. Она рождается и развивается в определенной социальной макро- и микросреде. Она приходит в организацию из конкретных семей, организаций, кампаний сверстников и несет в себе особенности этого своеобразного социального окружения. Хотим мы того или нет, но наш подчиненный - не чистый лист бумаги, а вполне сложившийся человек, имеющий свои взгляды, убеждения, потребности, желания, идеалы.

Личность, группа, общество представляют собой диалектическое единство. Личность также немыслима вне общества, вне группы, как общество и группы не существуют без личностей. В основе единства этих трех слагаемых, в основе преломления и закрепления в личности требований общества, группы лежит процесс **социализации** личности.

Понятие социализации впервые было разработано в конце 40-х - начале 50-х годов в трудах американских социальных психологов А. Парка, Д. Доллэрда, Дж. Кольмана, А. Бандуры, В. Уолтерса и др. Интерес к проблеме социализации у нас возник несколько позже, чем за рубежом - во второй половине 60-х годов. Первые редакции понятия "социализация" указывали, прежде всего, на то, что это - процесс усвоения социальных норм и ценностей, процесс вхождения в социальную среду. Значительно позднее в определение понятия "социализация" были внесены существенные поправки, указывающие на то обстоятельство, что нельзя этот сложный и многомерный процесс рассматривать односторонне, только как усвоение индивидом социальных норм и ценностей. Социализация должна рассматриваться как двусторонний процесс, включающий и активное воспроизводство индивидом общественных отношений.

Таким образом, **социализация** (от лат. *socialis* - общественный) - это *двусторонний процесс, включающий, во-первых, усвоение индивидом социального опыта, системы социальных связей путем вхождения в социальную среду, и, во-вторых, активное воспроизводство индивидом системы социальных связей в процессе деятельности*. В результате этого процесса индивид становится полноправным членом общества. Социализация личности, являясь центральной проблемой социальной психологии, призвана гармонизировать взаимоотношения в звене "личность - общество". С первых часов жизни человека начинается этот процесс, в основе которого лежат связи между индивидуумами и освоение социальных навыков. Отчасти этот процесс зависит от врожденных механизмов и созревания нервной системы, однако, прежде всего он определяется тем опытом, который человек получает на протяжении жизни.

Социализацию нельзя сводить к воспитанию. Наряду с разнообразными организованными воздействиями общества по формированию личности, то есть воспитанием, социализация включает элементы стихийного, неорганизованного влияния среды. Существенно отличается процесс социализации и от процесса развития индивида. Для развития, то есть процесса непрерывных изменений в психике и организме человека, как и для социализации, большую роль играет влияние социальных факторов, среды, обучения, воспитания. Это то, что сближает эти процессы. Однако имеются и существенные отличия. Во-первых, развитие, наряду с социально-личностными изменениями, включает и психофизиологические изменения, происходящие с индивидом. Во-вторых, в процессе развития личности на первый план выступают внутренние силы самодвижения, саморазвития; процесс социализации предусматривает доминирование внешних факторов при активной роли индивида.

Процесс социализации включает четыре периода: детство, отрочество и юность, зрелость и старость. Важным периодом социализации является **детство**, включающее три стадии:

- первое детство, включающее младенчество (с момента рождения и до одного года) и преддошкольное детство (от одного года до трех лет). На этой стадии развивается функциональная независимость и речь;
- второе или дошкольное детство охватывает период с 3 до 6 лет и характеризуется развитием и становлением личности ребенка, а также когнитивных процессов;
- третье детство продолжается с 6 до 12 лет, то есть соответствует младшему школьному возрасту и включению ребенка в принципиально отличную от семьи и дошкольных учреждений социальную группу - школьный класс.

Начало полового созревания знаменует собой окончание детства и вступление ребенка в отрочество.

Отрочество и юность включает две стадии:

- собственно отрочество или подростковый возраст, соответствует половому созреванию и продолжается с 12 до 15 лет. В это время под влиянием конституциональных сдвигов у подростка формируется новое представление о самом себе;
- юность, продолжающуюся с 15 до 21 лет (первый период - с 15 до 17 лет и второй период - с 17 до 21 года), соответствует приспособлению подростков обоего пола к семье, школе, среде своих сверстников. Юность представляет собой переходный период от отрочества к зрелости; юности свойственно чувство психологической независимости, хотя человек еще не успел взять на себя никаких социальных обязательств.

Зрелость как период социализации включает две стадии:

- стадия ранней зрелости охватывает период с 20 до 40 лет. Она соответствует вступлению человека в интенсивную личную жизнь и профессиональную деятельность;
- зрелый возраст, продолжающийся с 40 до 60 лет, характеризуется стабильностью и продуктивностью, особенно в профессиональном и социальном отношении.

Заключительный период социализации - **старость** продолжается с 60 до 90 лет чаще всего сопровождается отходом человека от активной жизни. После 90 лет человека относят к долгожителям.

Несколько слов об осознании возраста, о *психологическом времени личности*. Само понятие "возраст" многопланово. Выделяют четыре его подвида: хронологический (паспортный), биологический (функциональный), социальный (гражданский) и психологический. Психологический возраст связан, прежде всего, с тем, как человек оценивает свой возраст во внутреннем мире. Существует определенная закономерность в оценке своего возраста людьми разных возрастных групп. Так, в процессе эксперимента оценивали свой возраст моло-

дые люди (от 20 до 40 лет) и люди старшего возраста (от 40 до 60). Оказалось, что чем моложе человек, тем старше он себе кажется и также, с переоценкой возраста, он воспринимает других. После 40 лет наблюдается обратная тенденция - люди обычно воспринимают себя моложе, чем они есть на самом деле. И чем старше они становятся, тем больше молодеет у них душа, вот только, к сожалению, биология напоминает человеку о его возрасте.

Процесс социализации охватывает ряд *сфер*, среди которых - деятельность, общение и самосознание.

Социализация в сфере деятельности проявляется в расширении видов деятельности; в освоении и осмыслении каждого вида деятельности. В творческой профессиональной деятельности существуют два профессиональных пика. Первый пик приходится на возраст 30-35, когда "умы свежи", человек делает открытия, изобретения, предлагает что-то совершенно до него неизвестное. Второй пик связан с мудростью, зрелостью человека, имеющего большой жизненный опыт - возраст 50-60 лет; такой человек способен на обобщения, создание своей школы, может быть мудрым организатором и руководителем.

Социализация в сфере общения включает развитие навыков общения; расширение круга общения; обогащение его содержания. Общение - это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса.

Социализация в сфере самосознания заключается в формировании образа собственного "Я" как активного субъекта деятельности; осмысление своей социальной принадлежности, своей социальной роли; формирование самооценки.

В наиболее обобщенном виде самосознание выражено в "Я" концепции представителей гуманистической психологии. Среди главных идей этого подхода следующие. В центре всех социальных процессов стоит Человек. Он должен иметь право быть самим собой, сохранять свою целостность и уникальность, быть свободным в выборе решений, творить свою жизнь и нести за нее ответственность. Для гуманистического подхода характерна ориентация на саморазвитие личности, глубокое уважение к ее индивидуальной позиции.

Необходимо выделить два самостоятельных вида воздействия на личность в процессе ее социализации: воздействия на макро- и микроуровнях. Социально-психологические воздействия общества на макроуровне по целенаправленному формированию личности, регулированию ее поведения и деятельности происходит через средства массовой коммуникации, печать, радио, телевидение, искусство, литературу, музыку, различные виды идеологического воздействия и т.д.

Большой интерес представляют социально-психологические воздействия на микроуровне, то есть на уровне непосредственного ближайшего окружения

индивида. Эти неорганизованные воздействия среды называют *социально-психологическими механизмами социализации*. Под ними понимают различные стихийные воздействия среды, ближайшего окружения, благодаря которым внешние регуляторы, групповые нормы и предписания переводятся во внутренний план, становятся внутренними поведенческими регуляторами. Социально-психологические механизмы социализации играют роль "переходных мостиков" между внешними регуляторами, групповыми нормами и обычаями, традициями, ролевыми предписаниями, одобрением и осуждением и внутренними регуляторами, диспозициями, психологическими состояниями готовности к определенным поведенческим реакциям.

Существует несколько социально-психологических механизмов социализации:

- *идентификация* - это отождествление индивида с некоторыми людьми или группами, позволяющее усваивать разнообразные нормы, отношения и формы поведения, которые свойственны окружающим. Примером идентификации является полоролевая типизация - процесс приобретения индивидом психических особенностей и поведения, характерных для представителей определенного пола;
- *подражание* является сознательным или бессознательным воспроизведением индивидом модели поведения, опыта других людей (в частности, манер, движений, поступков и др.);
- *внушение* - процесс неосознанного воспроизведения индивидом внутреннего опыта, мыслей, чувств и психических состояний тех людей, с которыми он общается;
- *социальная фасилитация* - стимулирующее влияние поведения одних людей на деятельность других, в результате которого их деятельность протекает свободнее и интенсивнее (фасилитация означает "облегчение");
- *конформность* - осознание расхождения во мнениях с окружающими людьми и внешнее согласие с ними, реализуемое в поведении;

Для процесса социализации крайне важны определенные *институты*, то есть те конкретные группы, в которых личность приобщается к системам норм и ценностей и которые выступают своеобразными трансляторами социального опыта (хотя под институтами в общем смысле слова чаще всего понимаются исторически сложившиеся устойчивые формы организации совместной деятельности людей). В качестве институтов социализации чаще всего рассматриваются семья, дошкольные детские учреждения, школа, трудовой и воинский коллективы, политические партии и организации, неформальные объединения, группы "по интересам", общества сверстников, средства массовой коммуникации и др.

Традиционные институты социализации складывались стихийно, а функции их многократно изменялись и накладывались друг на друга. Все они полифункциональны, а предъявляемые к ним нормативные требования не всегда соответствуют их реальным возможностям. Кроме того, каждый из этих институтов находится в процессе сложной и противоречивой эволюции.

Роль разных институтов социализации на разных возрастных стадиях неодинакова. Семья, играющая главную роль на ранних стадиях социализации, постепенно уступает свое место школьным, трудовым, воинским коллективам, различным неформальным группам. В более позднем возрасте, в послетрудовой стадии, семья снова выходит на первое место по своей значимости для индивида. Чтобы координировать усилия этих институтов, руководителю нужно четко представлять себе возможности и тенденции развития каждого из них.

Семья - важнейший институт социализации. Однако современная семья не обладает той самодовлеющей ролью, на которую она претендовала в предшествующую эпоху. Сказывается как развитие общественного воспитания (дошкольные учреждения, детские сады, школы), так и изменение самой семьи: уменьшение стабильности, малодетность, ослабление традиционной роли отца, трудовая занятость женщины и др.

Меняется и стиль внутрисемейных отношений. Крушение авторитарного воспитания сделало взаимоотношения родителей и детей мягче, интимнее, индивидуальнее и эмоционально важнее для обеих сторон. Сегодня речь идет уже не о родительской власти, а о моральном авторитете родителей. Такой авторитет поддерживать гораздо труднее, чем власть, опирающуюся на силу. Индивидуализация отношений повышает их психологическую значимость, но одновременно делает их более хрупкими, особенно в подростковом возрасте, когда диапазон и выбор общения у детей расширяется.

Радикальные сдвиги происходят в системе мужских и женских социальных ролей в семье, происходит низвержение их традиционной дифференциации. Испокон веков мужчина считался главой семьи, кормильцем и добытчиком, тогда как женщина-мать вела домашнее хозяйство, воспитывала детей и поддерживала в семье определенный эмоциональный тонус. Сегодня распределение обязанностей в семье все чаще зависит не столько от пола, сколько от индивидуальных особенностей супругов. В принципе это прогрессивно. Но в результате этих изменений особенно сложной и проблематичной стала роль современного отца. Это не могло не сказаться на молодежи, среди которой много слабых духом, инфантильных, не способных на лидерство.

Существенно изменилось и положение школы. В начале Нового времени учитель "присвоил" себе часть родительских функций. Некоторые его функции стали проблематичными. Авторитет учителя сегодня больше зависит от его личных качеств, чем от его положения. Средства массовой коммуникации и

внешкольные учреждения, расширяя кругозор и диапазон интересов учащихся и в этом смысле дополняя школу, одновременно составляют ей своего рода конкуренцию. Городская школа сейчас редко является средоточием всей культурной жизни старшеклассников. Весьма сложна в современных условиях и проблема индивидуализации воспитания и обучения в рамках массовой школы, работающей зачастую в две смены.

По мере того как увеличивается время, проводимое детьми и подростками вне семьи и школы, возрастает удельный вес общества сверстников, которое во многих случаях перевешивает влияние учителей и родителей. Однако и оно неоднородно. С одной стороны, это руководимые и направляемые взрослыми учебные, производственные, спортивные и иные организации. С другой стороны, разнообразные стихийные неформальные сообщества, большей частью разновозрастные и смешанные в социальном отношении. Чем сильнее заорганизованы старшими официальные молодежные организации, тем важнее и притягательнее становится неформальное общение. Отказ от систематического изучения неформальных юношеских групп и молодежной субкультуры - одна из главных причин неэффективности работы с подростками.

Понятие о психосоциальных кризисах. Социализация личности - процесс сложный и противоречивый, в нем приходится постоянно преодолевать многочисленные препятствия и кризисы. В соответствии с теорией психосоциального развития американского психолога Э. Эриксона, развитие человека складывается из трех взаимосвязанных, хотя и автономных процессов: соматического развития, изучаемого биологией, развития сознательного "Я", изучаемого психологией, и социального развития, изучаемого общественными науками.

Основной закон развития - "эпигенетический принцип", согласно которому на каждом новом этапе развития возникают новые явления и свойства, которых не было на предшествующих стадиях процесса. Переход к новой фазе развития протекает в форме "нормативного кризиса", который внешне напоминает патологические явления, но на самом деле выражает нормальные трудности роста. Переход на новую фазу развития возможен только на основе разрешения основного противоречия, свойственного предыдущей фазе.

В целом человек на протяжении жизни переживает восемь глобальных психосоциальных кризисов, специфических для каждого возраста (причем шесть из них приходятся на период жизни до 20-25 лет). Суть кризиса составляет внутриличностный конфликт между противоположными состояниями сознания и психики. Благоприятный исход этих кризисов определяет возможность дальнейшей социализации и последующего расцвета личности. Неудачное разрешение одного из этих кризисов приводит к тому, что, разрешая следующий кризис, человек вынужден разрешать противоречия, свойственные не

только для данного кризиса, но и для предыдущего. Однако это дается гораздо труднее. Это затрудняет процесс социализации и, например, объясняет такое социально-психологическое явление, как позднее взросление, социальная пассивность и др.¹

3.3 Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации

Понятие адаптации и ее основные виды. Существенное влияние на процесс социализации подчиненных оказывают особенности их адаптации (приспособления) к условиям организации. Адаптация - сложный процесс, затрагивающий различные стороны жизнедеятельности. Адаптацию можно рассматривать и как составную часть социализации и в качестве ее механизма. Под *адаптацией* (от лат. *adapto* -приспосаблию) понимают процесс взаимодействия личности и социальной среды, процесс активного приспособления личности к изменившейся среде, освоения относительно стабильных условий среды. Различают три взаимосвязанных вида адаптации: психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную.

В процессе *психофизиологической адаптации* происходит освоение всех условий, оказывающих различные психофизиологические воздействия на подчиненного в процессе нахождения его в организации. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень стрессогенности конкретной деятельности, эргономические условия овладения специальностью и др.

В ходе *социально-психологической адаптации* происходит включение подчиненного в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями и др. В ходе такой адаптации подчиненный получает информацию о системе деловых и неформальных отношений, о микрогруппах, о социальных позициях отдельных членов организации. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями.

Профессиональная адаптация характеризуется раскрытием и освоением возможностей подчиненного как конкретного специалиста, формированием положительного отношения к своей деятельности. Как правило, удовлетворенность своей деятельностью в организации как профессией наступает при достижении определенных реальных результатов, а последние приходят по мере освоения подчиненным специфики деятельности на конкретном участке.

¹ Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

Характеристика социально-психологической адаптации. Этот вид адаптации представляет собой процесс овладения личностью своей ролью при вхождении в новую социальную ситуацию. По своим результатам социально-психологическая адаптация бывает позитивной и негативной; по механизму осуществления - добровольной и принудительной. Процесс социально-психологической адаптации распадается на несколько стадий.

В процессе первой стадии – *ознакомлении*, происходит освоение индивидом норм, ценностей, установок, представлений, стереотипов и т.д. на когнитивном и эмоциональном уровне. Когнитивный уровень позволяет внешние нормы и требования сделать внутренними, "своими". Это освоение получило название интернализация (интериоризация) (от лат. *internus, interior* - внутренний). Эмоциональный уровень ознакомления позволяет эмоционально подкрепить и активно усвоить нормы, ценности, стереотипы данной группы, а значит, и быть в нее включенным. Это подкрепление получило название идентификация (от лат. *identificare* - отождествлять).

В процессе второй стадии – *ролевой ориентации*, происходит принятие сложившихся форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, соседских, партнерских, семейных отношений и др.) принятие форм предметной деятельности (способов профессионального выполнения работы). В ходе второй стадии социально-психологическая адаптация призвана привести к формированию социально и профессионально значимых средств общения, поведения и деятельности, принятых в группе, с помощью которых личность могла бы реализовать себя, свои потребности, склонности, умения и т.д.

В процессе третьей стадии – *самоутверждении*, происходит первоначально индивидуализация, а затем интеграция адаптирующегося сотрудника.

Процесс индивидуализации предусматривает совмещение усвоенных личностью социальных требований, норм, предписаний, ожиданий со спецификой потребностей, свойств и стиля деятельности индивидов, то есть персонифицированная форма реализации социальных функций. Этот механизм порождается обостряющимся противоречием между достигнутым результатом на прежней стадии ("я стал таким же, как все") и не удовлетворяемой потребностью индивида в максимуме персонализации ("я не такой, как все, я - личность"). Все это неизбежно ведет к конфликту между социальной ролью, отведенной группой данной личности и уже усвоенной ею, и осознанием своего "Я". На фоне этого конфликта начинает действовать процесс интеграции, то есть процесс, призванный обеспечить принятие и одобрение группой образа личности, созданного в процессе индивидуализации; процесс, устанавливающий оптимальные связи между группой и личностью, представленной в единстве ее особенностей и характерных черт.

Интеграция порождается противоречиями между сложившимся в процессе индивидуализации образом личности и способностью группы принять и одобрить те демонстрируемые им особенности, которые соответствуют ее ценностям, способствуют успеху совместной деятельности. Другими словами, группа как бы понижает представления человека о собственном "Я" до пределов, необходимых для совместной деятельности и вместе с тем позволяет ему самоутвердиться в рамках потребностей конкретной группы. На этом этапе самооценка личности во многом способствует продолжительности и успешности разрешения возникшего противоречия.

Главным результатом стадии самоутверждения является установление соответствия между самооценкой личности и оценкой ее группой по значимым (с точки зрения ведущей деятельности) способностям и качествам личности. Если противоречие между индивидом и группой не устраняется, возникает дезинтеграция или вытеснение личности из группы, или ее фактическая изоляция в ней. В рамках интеграции у индивида складываются новообразования личности, которых у него ранее не было (как положительные, так и отрицательные). Таким образом, процесс самоутверждения зависит от самооценки личности и от требований, предъявляемых группой к этому индивиду.

При чрезмерно высокой самооценке, человек переоценивает себя и сталкивается со скептическим отношением группы к его претензиям, озлобляется, проявляет подозрительность или высокомерие и может, в конце концов, вообще утратить межличностные контакты, замкнуться. При чрезмерно низкой самооценке развивается "комплекс неполноценности", устойчивая неуверенность в себе, отказ от инициативы, безразличие, тревожность.

Показателями успешной социально-психологической адаптации являются:

- адекватный (то есть удовлетворяющий как индивида, так и группу) социальный статус индивида в данной социальной среде, группе. Статус является интегральным показателем расположения индивида в данной системе социальных отношений;
- психологическая удовлетворенность индивида этой средой, группой и ее наиболее важными элементами.

При неудовлетворительной адаптации происходят перемещения индивида в другую социальную среду, группу, учащаются проявления отклоняющегося поведения и др.

Что способствует быстрой и успешной адаптации? Прежде всего, такие качества, как

- коммуникабельность (то есть способность к общению, к быстрому установлению контактов и связей), позволяющая легко входить в новые коллективы;

- быстрое определение своего места в совместной деятельности, своей роли в коллективе;
- умение быть правильно понятым;
- самокритичное отношение к себе, в частности, знание и учет своих слабых и сильных черт при выборе стиля деятельности;
- собранность и цельность личности, умение планировать свои действия и поведение и неукоснительно этот план выполнять;
- умение в разнообразных условиях (зачастую, нестандартных) находить возможности для проявления своей организованности, уверенности, активности.

Таким образом, основная задача адаптации - *обеспечение самоопределения личности в обществе, в группе на основе наиболее существенных особенностей индивидуальности*. Причем взаимоотношения в цепи "группа-личность" находятся в органической взаимосвязи. С одной стороны, группа, зная сильные и слабые стороны своих членов, способна поддержать человека в различных ситуациях, а с другой стороны, в коллективной деятельности и общении индивид утверждает свою индивидуальность и интегрируется с группой.

Сформированные в процессе жизнедеятельности адаптивные механизмы переходят в область автоматизированных навыков, привычек, подсознательных регуляторов поведения, причем переход в область подсознания происходит без снижения регулирующей функции.

Несмотря на различие между различными видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления адаптацией подчиненных требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

К *основным условиям, обеспечивающим эффективное управление процессом адаптации* новичков необходимо отнести:

- дифференцированный подход к распределению новичков по подразделениям организации;
- объективность деловой оценки новичков;
- престиж и привлекательность специальности, подразделения, организации в целом;
- организация жизнедеятельности, позволяющей реализовывать мотивационные установки новичков;
- гибкость и эффективность системы обучения новичков;
- благоприятные социально-психологический климат и взаимоотношения, сложившиеся в данном коллективе;
- всемерный учет личностных свойств адаптирующегося подчиненного, связанных с его психическими чертами, темпераментом, характером и т.п.;
- наличие эффективной системы введения в специальность новичков.

Система введения в специальность включает следующие основные формы и методы работы руководителя:

- 1). Развитие наставничества.
- 2). Систематические индивидуальные беседы руководителей разного уровня с новичками.
- 3). Использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новичком. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.
- 4). Выполнение новичком разовых общественных поручений для установления контактов с членами организации.
- 5). Проведение ситуационно-ролевых игр, тренингов, практических занятий и других мероприятий по сплочению организации и развитию групповой динамики.
- 6). Гласность результатов деятельности (как коллективных, так и индивидуальных).
- 7). Создание эффективной системы обратной связи.
- 8). Текущая деловая оценка руководителем деятельности каждого подчинённого.

3.4 Система регуляции поведения и деятельности личности

Понятие о системе регуляции поведения и деятельности личности. Члены организации - не инструменты, не винтики и не машины. У них есть цели, чувства, надежды, опасения. Они ощущают недомогание, гнев, безысходность, грубость, счастье. Каждый из них - личность с присущими ей и только ей индивидуальными чертами и качествами.

Поведение подчиненного в организации есть результат сложного сочетания различных воздействий. Одни воздействия осознаются, а другие нет; некоторые рациональны, а некоторые иррациональны; одни согласуются с целями организации, а другие нет. Вот почему для прогнозирования и успешной регуляции поведения и деятельности, подчиненных руководитель должен знать, что собой представляет личность отдельного члена организации, почему он поступает в типичных ситуациях именно так, как (посредством чего) целесообразно регулировать его поведение и деятельность.

В науке управления извечен вопрос: кем или чем должен управлять руководитель? На кого он направляет свое воздействие - на личность или на организацию? До недавнего времени большинство ученых решало этот вопрос в пользу организации. Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, организацией в целом. Именно такая постановка вопроса составляет культуру современного управления.

Подчиненный, как правило, полностью сложившаяся личность, связанная господствующими общественными нормами, обладающая своими индивидуальными чертами, испытывавшая значительное влияние многих предшествующих групп (причем групп не во всем однозначно положительных).

Поведение подчиненного в тех или иных ситуациях, складывается на основе опыта всей предшествующей жизни. Отношение человека к тем или иным людям, явлениям, ситуациям, процессам приводит к возникновению соответствующего поведения. В целом характер нашего поведения подвержен постоянному воздействию различных внутренних и внешних факторов. К основным *внутренним факторам* можно отнести

- исполнение определенной социальной роли;
- соответствующий статус в организации;
- степень эмоциональной близости с окружающими;
- предшествующий жизненный и профессиональный опыт;
- принадлежность к определенной культуре и субкультуре;
- конкретная ситуация и тема разговора;
- настроение в данный момент.

Наряду с внутренними факторами, значительное влияние на поведение сотрудника оказывает ряд *внешних факторов*:

- социальное окружение в лице конкретных сотрудников как по “вертикали”, так и по “горизонтали”;
- ожидания определенного поведения от сотрудника;
- ориентация на определенные стереотипы поведения, одобряемые в организации.

Социализация личности, регулирование ее социального поведения осуществляется посредством *системы социальной регуляции поведения и деятельности*. Она включает следующие основные компоненты:

регуляторы:

социальная позиция;

- *социальная роль;*
- *социальные нормы;*
- *социальные ожидания (экспектации);*
- *социальные ценности, выраженные в ценностных ориентациях личности;*

- *социальные установки;*

приемы и методы:

- *прямые или непосредственные (убеждение, принуждение, внушение, требование поведения по образцу, основанного на подражании, то есть реализация принципа "делай, как ...");*

- *косвенные или опосредованные* ("личный пример", "ориентирующая ситуация", "изменение или сохранение ролевых элементов", "использование символов и ритуалов", "стимулирование").

Подробнее рассмотрим элементы системы социальной регуляции. Серьезное влияние на формирование тех или иных регуляторов оказывает присущий данной социальной группе **менталитет**. Понятие "менталитет" есть совокупность базовых и достаточно стабильных психологических ориентиров, традиций, привычек, жизненных установок, моделей поведения, которые унаследованы от прошлых поколений и присущи данному обществу, группе, нации и определенной культурной традиции; это определенный стереотип восприятия и оценки действительности и поведенческий саморегулятор. На основе группового менталитета формируется индивидуальный. По сути дела индивидуальный менталитет включает главные регуляторы социального поведения и является их интегрированным выражением.

Рассмотрим теперь подробнее сами регуляторы. Важным регулятором поведения индивида является занимаемая им **социальная позиция**, то есть общественное положение индивида, с которым связаны его определенные права и обязанности, в целом не зависящие от индивидуальных качеств. Позиции, располагаемые в иерархию по какому-либо основанию (имущественному, власти, компетентности) обладают различным статусом и престижем в общественном мнении. Каждая позиция предписывает ряд объективных требований к лицам, их занимающим, и требует их соблюдения. Другими словами, через свои требования позиция регулирует поведение каждого, кто ее занимает.

Требования позиции определяют своеобразную модель поведения. Свое законченное выражение она получает в понятии **"социальная роль"**, то есть социальная функция, модель поведения, объективно заданная социальной позицией личности. Слово "роль" заимствовано из театра и, также как и там, оно означает предписанные действия, для тех, кто занимает определенную социальную позицию.

Когда мы преодолеваем новую ступеньку на служебной лестнице, то вынуждены вести себя в соответствии с новым положением, даже если чувствуем себя не в своей тарелке. А потом, в один прекрасный день, происходит удивительное. Мы замечаем, что новое поведение не представляет для нас труда. Таким образом, мы вошли в роль, и она стала для нас такой же привычной, как комнатные тапочки.

Примерно тоже самое происходит и с нашим подчиненным. Когда он приходит в организацию, то включается в систему сложных отношений, занимая в ней несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил и моделей поведения, определяющих социальную роль в данной организации как подчиненного, напарника, участника различных

мероприятий и т.п. От члена организации, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Процесс адаптации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности организации являются или становятся нормами или ценностями отдельного ее члена, чем быстрее и успешнее он принимает, усваивает свои социальные роли в организации.

Социальная роль регулирует поведение личности в главных, принципиальных вопросах, определяет модель поведения в общем. Это, однако, не отрицает персональной, субъективной окраски роли, которая проявляется в стилях ролевого поведения, уровне активности исполнения.

Понятие "социальная роль" - изменчивое. Достаточно сравнить содержательное наполнение понятия "предприниматель" в дооктябрьский период и в настоящее время. Наибольшие изменения происходят в процессе интенсивного социального развития. Исполнение социальной роли должно соответствовать принятым социальным нормам и ожиданиям окружающих, вне зависимости от индивидуальных особенностей личности.

Каждая культура имеет свои собственные представления по поводу общепринятого поведения. Чаще всего эти представления объединяются понятием **"социальная норма"**. Нормы управляют нашим поведением так незаметно, что мы с трудом осознаем их существование. Нормы, как представления членов общества о должном, допустимом, возможном, желательном, или о недопустимом, невозможном, нежелательном и т.д. являются важным средством социальной регуляции поведения индивидов и групп.

Нормы исполняют роль интеграции, упорядочения, обеспечения жизнедеятельности общества как системы. С помощью норм требования и установки общества, социальных групп переводятся в эталоны, модели, стандарты поведения представителей этих групп и в такой форме адресуются личности. Усвоение и использование норм является условием формирования человека как представителя той или иной социальной группы. Посредством их соблюдения человек оказывается включенным в группу, в общество.

Вместе с тем поведение индивида регулируется и отношением к нам окружающих, их ожиданием от нас определенных, соответствующих данной ситуации действий. **Социальные, ролевые ожидания (экспектации)** - это обычно неформализованные требования, предписания моделей социального поведения, отношений и др., и обретающие форму ожидания определенного поведения (например, работник должен хорошо работать, специалист должен хорошо знать свое дело). Ожидания отражают степень обязательности, необходимости для членов группы, общества предписываемой модели поведения, отношений, без которых группа не может функционировать. Среди основных функций ожиданий можно выделить упорядочение взаимодействия, повышение надежности системы социальных связей, согласованности действий и отноше-

ний, повышение эффективности процесса адаптации (в первую очередь, регулирование и прогноз).

Серьезное влияние на поведение индивида оказывают **социальные ценности**, то есть значимые явления и предметы реальной действительности, соответствующие потребностям общества, социальной группы и личности.

Ценности общества и группы, преломленные через восприятие и опыт каждой конкретной личности, становятся **ценностными ориентациями личности (ЦОЛ)**, то есть ценности из сугубо "общественных", становятся "моими". Таким образом, ценностными ориентациями личности выступают разделяемые этой личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей. Будучи отражением фундаментальных социальных интересов личности, ЦОЛ выражают субъективную общественную позицию индивидов, их мировоззрение и нравственные принципы.

Наибольшее значение для регуляции социального поведения имеют сформированные **социальные установки** данного индивида, то есть общая ориентация человека на определенный социальный объект, явление, предрасположенность действовать определенным образом относительно данного объекта, явления. Социальные установки включают ряд фаз: *когнитивную*, то есть восприятие и осознание объекта (цель); *эмоциональную*, то есть эмоциональная оценка объекта (настроенность и внутренняя мобилизованность); и, наконец, *поведенческую*, то есть готовность осуществить ряд последовательных действий по отношению к объекту (поведенческая готовность).

Таковы основные регуляторы социального поведения личности. Первые четыре (позиция, роль, нормы и ожидания) носят относительно статичный характер и являются простейшими. Иногда в психологической литературе их объединяют понятием "внешняя подчиненного".

ЦОЛ и социальная установка являются наиболее сложными регуляторами и предусматривают активное взаимодействие личности с объективной реальностью. Их объединяют понятием "внутренняя мотивация подчиненных". Внутренняя мотивация является определяющей для успешности деятельности человека, она раскрывает причину желания человека выполнять свою работу качественно. Вспомним известное правило: *для того, чтобы заставить человека что-то сделать, он должен захотеть это сделать*. Ценностные ориентации личности и социальные установки подчиненного формируют это "хотение".

Особый интерес вызывает вопрос о приемах и методах воздействия, позволяющих осуществить перевод требований внешней среды на уровень внутренних регуляторов.

Ориентирующая ситуация. Суть этого метода заключается в том, что создаются условия, при которых подчиненные начинают сами, без принужде-

ния и напоминания, действовать согласно логике спроектированных обстоятельств. Другими словами, человек сам выбирает способ поведения, но его выбор сознательно направляется руководителем организацией соответствующих условий.

В чем преимущества этого метода? Во-первых, человек, включенный в ориентирующую ситуацию, хотя и действует согласно логике обстоятельств и условий, однако конкретные способы действия и поведения выбирает сам. Это повышает самостоятельность и ответственность. Во-вторых, всегда сохраняется возможность для творчества личности и коллектива. Ситуация направляет действия, но не диктует способы их выполнения. В-третьих, метод позволяет каждому стать на место другого, то есть менять роли.

Изменение ролевых характеристик. Этот метод основан на использовании роли и связанных с ней ожиданий, как факторов, регулирующих деятельность и поведение человека. Изменение некоторых элементов роли вызывает изменение поведения личности и целых групп. Например, можно на подчиненного возложить обязанности временно отсутствующего непосредственного руководителя. В большинстве случаев это стимулирует иное отношение к делу, повышает ответственность и исполнительность на своем участке работы. В другом случае подчиненному поручается ответственное задание. Причем подчеркивается, что результат выполнения этого задания очень важен для организации, для каждого ее члена. В результате применения этого метода подчиненный, наряду с качественным выполнением задания, начинает гораздо эффективнее относиться к своим служебным обязанностям.

Стимулирование. Главное правило при использовании этого метода - оно должно быть заслуженным и в то же время некоторым "авансом". Желательно при подведении итогов сначала говорить о положительном, а затем уже о недостатках. Стимулирование должно быть построено таким образом, чтобы личность осознавала перспективы служебного и профессионального роста. К числу важнейших стимулов деятельности подчиненного относят:

- материально-денежное стимулирование;
- создание возможностей для отличия, завоевания престижа и личного влияния;
- поддержание хороших условий деятельности (чистота, спокойная доброжелательная обстановка или наличие отдельного кабинета, компьютера и др.);
- гордость за профессию, за принадлежность к данной организации, за статусное место, занимаемое в этой организации;
- удовлетворенность отношениями с коллегами по организации;
- чувство сопричастности к большим и важным делам организации.

Основываясь на ряде психологических исследований, укажем, что денежное вознаграждение достигнет своей цели, если его сумма будет никак не меньше 15-20% от должностного оклада. В противном же случае вознаграждение будет восприниматься равнодушно, как нечто само собой разумеющееся. Ну а в случае если сумма вознаграждения не превышает 5 % оклада, оно воспринимается негативно. В данном случае лучше бы не было этого вознаграждения.

Использование ритуалов и символов. К числу проверенных временем форм работы относят ритуал введения в специальность молодых сотрудников, посвящения их в члены организации, ритуал награждения передовых сотрудников, поздравления с днем рождения, совместное проведение спортивных мероприятий и отдыха и др. Подробнее об этом речь пойдет в следующем параграфе.

Итак, руководитель в управлении регуляцией социального поведения и деятельности личности подчиненного должен:

- относиться к нему не только как к объекту руководства, а как к личности, партнеру по взаимодействию;
- постоянно ориентироваться на лучшие черты, качества, достоинства руководимых им людей;
- органично сочетать прямые и косвенные методы управления;
- всемерно использовать возможности коллектива.
-

3.5 Роль организационных ценностей, ритуалов и традиций в регуляции поведения и деятельности подчиненного

Организационные ценности. Духовные ценности являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Для любого руководителя провалом закончится попытка управления организацией без знания системы ценностей и ценностных ориентаций своих подчиненных. Ценности приобщают персонал к основным целям организации, задачам, средствам, символам и знакам престижа.

Формирование любой организации начинается с определения базовых, исходных ценностей. Они призваны объединить идеи создателей организации с индивидуальными интересами и потребностями сотрудников. Часто сделанный в самом начале выбор той или иной системы ценностей закрепляется на подсознательном уровне у персонала организации и определяет всю его деятельность.

Мировой опыт большинства организаций показывает, что в них доминируют следующие ценности:

- ✓ *мы - лучшие в своем деле (либо, мы стремимся стать лучшими);*

- ✓ *качество нашей деятельности может быть только превосходным;*
- ✓ *в нашей деятельности важна каждая мелочь (либо, в нашей деятельности нет мелочей);*
- ✓ *чтобы не отстать, мы должны ежедневно побеждать (побеждать не кого-то, а побеждать вместе со всеми сложности и проблемы окружающей действительности);*
- ✓ *мы не можем себе позволить ни зазнайства от успехов, ни уныния от неудач;*
- ✓ *ко всем окружающим следует относиться как к личностям, а не как к винтикам в сложной машине;*
- ✓ *наиболее важным мы признаем неформальное поощрение успеха и развитие внутриорганизационных связей и контактов.*

Как видим, проявляется отчетливая тенденция установления таких отношений как внутри организации, так и за ее пределами, которые ни в коем случае не приведут к потере чести, достоинства, здоровья и безопасности людей (клиентов, сотрудников, партнеров, конкурентов), а всегда будут способствовать доброму и гармоничному регулированию деловых связей.

Среди ведущих индивидуальных ценностей сотрудников организации выделяются уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состязательность, профессиональная гордость и профессиональная честь. Существуют и свои специфические ценности в отдельных профессиях. Например, в медицине - сострадание, сохранение врачебной тайны; в юриспруденции - неподкупность и верность законам; в военной организации - патриотизм, долг, честь, верность слову; в журналистике - стремление к истине и ее публичному раскрытию.

По мнению С.И. Самыгина и Л.Д. Столяренко (1997), организационные ценности могут быть разделены на консервативные и либеральные. Критериями для такой дифференциации являются такие "пробные камни", как

- ✓ отношение к новому и старому;
- ✓ готовность к риску;
- ✓ степень доверия при делегировании полномочий;
- ✓ специфика внутриорганизационных коммуникаций и др.

Чтобы избежать негативных оценок *консервативных ценностей* сразу же подчеркнем, что важнейшей стороной любого консерватизма является преемственность. Преемственность предполагает опору на опыт, разумность, предусмотрительность. Исследования показывают, что в организациях с консервативной системой ценностей высоко ценятся мораль, плановость, последовательность, безопасность. Консервативные ценности ориентированы на стереотипное, а не преобразовательное начало, потому что по своей природе они тя-

готовят ко всему известному, надежному, хорошо проверенному и безопасному. Смысл консерватизма (а в умеренных пропорциях и польза) заключается в том, что он в максимальной степени рожден и продиктован опытом, многолетней практикой, традициями и рационализмом, как своеобразной жизненной философией.

Выразителями ценностей консервативного типа в основном являются наиболее опытные сотрудники организации и представители старшего поколения. Они чувствуют себя "в своей тарелке", получая четкие и строгие указания от своего непосредственного начальника, когда перед ними ставят очевидные, ясные и понятные задачи. Они не стремятся искать какого-то особенного "смысла" в своей работе.

Опасность чрезмерного увлечения консервативными ценностями в организации заключается в следующем:

- в современных экономических условиях, требующих динамизма, неординарных подходов и инновационных технологий, консервативный подход может оказаться неэффективным и даже губительным;
- в условиях смены системы духовных координат, кардинальных изменений в сознании и мышлении людей, их отношении к труду, не учет этих изменений и попытки прямого давления на персонал неэффективны;
- консервативные ценности (при всем положительном в них) подавляют такие присущие каждому полноценному человеку качества, как смелость, открытость, инициатива, энергичность. Это в свою очередь демотивирует личность, приводит к спаду трудовой активности и к срыву деловых отношений в целом.

Либеральные ценности отражают изменение массового общественного сознания по отношению к работе и к профессиональной самореализации. Их отличает явный акцент на человеческие, а не только технологические стороны деятельности. Опора на эти ценности позволяет каждому сотруднику проявить свои творческие возможности, обеспечивает полноценную мотивацию, моральную удовлетворенность.

Эффективные и свободные внутриорганизационные коммуникации по горизонтали и вертикали, позитивные установки к нововведениям, возможность свободно высказать свое мнение, наиболее показательны для либеральных ценностей. Всю их совокупность можно свести к трем группам.

Первая группа ценностей включает систему верований, установок и ожиданий относительно самой работы. Усиление ее творческого характера, новые возможности в выборе средств и подходов позволяет сформировать качественно новое отношение к труду как к наиболее важной ценности, как к подлинному феномену человеческой жизни.

Ценности второй группы охватывают межличностные коммуникации в организационной среде. На первый план при этом выходит уравновешенность вертикальных и горизонтальных коммуникаций (а по ряду проблем - доминирование горизонтальных коммуникаций), уважение и учет мнений отдельных сотрудников, высокая степень делегирования полномочий и доверия. Все это создает особый корпоративный дух (дух солидарности) в современных организациях.

Основу третьей группы составляют индивидуальные ценности, оказывающие наибольшее влияние на самочувствие личности, ее уверенность в правоте избранного пути. Дух либерализма особенно проявляется в таких ценностях как профессиональная компетентность, информированность о развитии всех процессов в организации, значимость собственного "Я" у каждого сотрудника, оптимизация организационных целей с личными планами и целями каждого сотрудника.

Ритуалы и традиции в деятельности организации. Под ритуалами обычно понимают систему символических поведенческих актов, специфическую форму взаимодействия, призванную удовлетворить потребность в признании и закрепить ценности в организации.

При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удастся приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала. Ритуалы призваны обеспечить преемственность между различными поколениями в той или иной организации, для передачи организационных традиций и накопленного опыта через символы.

Кроме того, ритуалы часто становятся праздником, своеобразным перебивом в потоке будней; праздником, который знакомит и приобщает сотрудников к ценностям. Магическое воздействие ритуальной символики оказывается сильнее прагматизма и чисто рациональных установок. Вот почему к организации ритуалов нужно относиться серьезно, не жалея времени на их качественную подготовку.

Особенно удачными и продуктивными являются церемонии, которые связаны с чем-то глубоко личным, сентиментальным и неформальным. Этот личный момент, персональное уважение и конкретное адресное внимание при вручении подарка или награды придает дополнительную ценность всей церемонии и усиливает ее уникальность и неповторимость.

Таким образом, чем теснее ценности, ритуалы и традиции организации связаны с индивидуальными интересами, потребностями и установками, тем

больше шансов у организации добиться успехов в современных непростых условиях.²

ТЕМА 4 ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

4.1. Общение как социальный феномен. Особенности управленческого общения

4.2. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении

4.3. Общение руководителя с подчиненными как обмен информацией

4.4. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении

4.5. Проблема уверенности в процессе управленческого общения и пути ее формирования

4.1. Общение как социальный феномен. Особенности управленческого общения

Понятие общения. Каждый из нас живет, работает, учится среди людей. Одних мы любим, к другим относимся нейтрально, с третьими лишь формально поддерживаем отношения. В любой из перечисленных ситуаций, мы, независимо от нашего желания, общаемся с окружающими - коллегами, подчиненными, знакомыми и незнакомыми людьми.

Общение – основная форма человеческого бытия. Отсутствие или недостаток общения может – деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем, и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакт и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией. С замкнутыми людьми мы стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты лишь в случае крайней необходимости.

Человеческое общение напоминает своеобразную пирамиду, состоящую из четырех граней. В процессе общения мы познаем других людей, обмениваемся с ними информацией, взаимодействуем с другими и, вместе с этим, переживаем собственные состояния, возникающие в результате этого.

² Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

Таким образом, **общение** - это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий

- восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);
- обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

В самом общем виде общение выступает как форма жизнедеятельности, как способ объединения и развития людей. Трудно найти такие психические явления, свойственные человеку, которые так или иначе не были включены в процесс общения. *Социальный смысл* общения заключается в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта. *Психологический смысл* общения состоит в том, что в ходе этого процесса субъективный мир одного человека раскрывается для другого и происходит их духовное обогащение.

Общаясь с другими людьми, человек усваивает общечеловеческий опыт, исторически сложившиеся социальные нормы, ценности, знания, способы деятельности, а также формируется как личность. Другими словами, общение выступает важнейшим фактором психического развития человека. Это - универсальная реальность, в которой зарождаются, существуют и проявляются в течение всей жизни психические процессы, состояния и поведение человека.

Выделение любой проблемы в качестве самостоятельной области научного исследования предполагает решение ряда ключевых вопросов:

- ✓ определение специфики объекта изучения;
- ✓ проведение категориально понятийного анализа;
- ✓ разработку принципов и методов исследования.

В таком ключе проблема общения начала рассматриваться лишь в два последние десятилетия (до 70-х годов преобладал теоретико-философский подход). Таким образом, проблема общения в качестве самостоятельного объекта исследования выделилась относительно недавно. Однако ее значение настолько велико, что категория общения очень быстро заняла одно из ведущих мест и стала одной из базовых категорий в психологической науке, наряду с такими категориями как "деятельность", "личность", "сознание" и др.

Разновидности общения. По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно. Способы, сферы и динамика общения определяются социальными функциями вступающих в него людей, их положением в системе общественных отношений, принадлежностью к той или иной общности. Общение регулируется факторами, связанными с производством, обменом и потребностями, а также сложившимися в обществе законами, правилами, нормами, со-

циальными институтами и др. Исходя из этого, различают несколько оснований разделения различных видов общения.

По используемым знаковым системам различают:

- **вербальное (речевое) общение**, которое в свою очередь делится на устную и письменную речь;
- **невербальное (бессловесное) общение**, играющее в нашей жизни чрезвычайно важную роль. По некоторым данным, от 60 до 80 % информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу.

Невербальные средства общения чрезвычайно разнообразны. К основным из них относят *визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные*.

Основные *визуальные* средства общения изучаются *кинесикой*. Она рассматривает отражение поведения, намерений человека в его невербальных проявлениях. К *основным визуальным средствам* общения относят

- движения мышц лица, обычно называемые *мимикой*;
- движения рук, ног, то есть *жесты*;
- движения туловища, особенности походки и др., обычно называемые *пантомимикой*;
- пространственную и временную организацию общения (расстояния до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.), называемую *проксемикой*;
- выражение лица, выражение глаз;
- позы, осанка, посадка головы;
- направление взгляда, визуальные контакты;
- кожные реакции - покраснение, бледность, потливость.
- подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы);
- средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и др.).

Выделяют две группы *аудиальных средств общения*:

- *паралингвистические*, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, громкость, тембр, ритм, высота звука). Паралингвистические средства еще называют *“вокальной мимикой”*;
- *экстралингвистические* (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

Тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (прикосновения, пожатие руки, объятия, поцелуи, хлопки по плечу и др.).

К *ольфакторным средствам общения* относят:

- приятные и неприятные запахи окружающей среды;
- естественный и искусственный запахи человека.

На невербальные средства накладываются сильный отпечаток каждая конкретная культура, поэтому нет общих норм для всего человечества. Наряду с интернациональными невербальными проявлениями отношения к другому человеку (например, улыбка, рукопожатие и др.), существуют и сугубо национальные, региональные. Кроме того, частота невербальных проявлений у различных народов также неодинакова. Например, в течение часа общения финн совершает в среднем два жеста, француз - восемьдесят; итальянец - сто десять, мексиканец - более ста шестидесяти. Вот почему невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

По **характеру связи общающихся** общение делится на:

- *непосредственное*, как контакт "с глазу на глаз";
- *опосредованное*, как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

По **количеству участвующих в общении** людей различают:

- *межперсональное* общение, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;
- *массовое* общение, то есть множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

По **включенности в процесс общения социальных составляющих** различают:

- *межличностное* общение (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль);
- *ролевое* общение (общение между носителями определенных социальных ролей). В этом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги, действия, диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции.

Однако сама по себе социальная роль не определяет до мельчайших деталей весь ход общения. Она предписывает как вести общение в основном, оставляя тем самым некоторый "диапазон возможностей" для своего исполнителя, что можно условно назвать определенным "стилем общения" в рамках исполнения конкретной социальной роли. Другими словами, ролевое общение не только не отрицает, а и предполагает привнесение личных моментов в это общение. Правда, они носят по отношению к социальной роли подчиненный характер.

Особенности управленческого общения. Разновидностью ролевого общения является *управленческое общение*, то есть *общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.*

Основные функции управленческого общения:

- выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.)
- получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;
- выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Первая функция в управленческом общении присутствует всегда, она главная и ведущая. Вторая и третья функции могут и не быть в том или ином конкретном акте управленческого общения.

Почему первая функция главная? Потому что от ее качества зависит качество исполнительской деятельности. Кроме того, первая функция еще и наиболее сложная. На этой стадии чаще всего возникают проблемы и конфликты, так как руководитель изменяет взгляды, отношения, установки, вид деятельности, действия, поведение другого человека, других людей.

Управленческое общение в своей основе деловое, ролевое общение. В процессе управленческого общения мы общаемся не ради праздного любопытства, не “просто так”, а для того, чтобы решить какую-либо деловую проблему. Все это требует организации процесса управленческого общения

Изучение общения показывает сложность этого социального феномена. Эта сложность требует выделения отдельных составляющих, описания структуры. Существует несколько подходов к структурированию общения как социального феномена. Одним из удачных является подход, при котором выделяют три взаимосвязанные стороны общения:

- *перцептивную* (то есть взаимовосприятие партнеров по общению);
- *коммуникативную* (то есть взаимообмен информацией);
- *интерактивную* (то есть взаимодействие партнеров по общению).³

4.2 Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении

Сущность перцептивной стороны общения. *Перцептивная сторона общения* заключается в восприятии внешних признаков собеседника, соотнесение их с его личностными характеристиками, интерпретацию и прогнозирование

³ Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

ние на этой основе его поступков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны для восприятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик (физические качества и оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции).

Воспринимая эти качества, мы определенным образом оцениваем их и делаем некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению. В этих умозаключениях обязательно присутствует, во-первых, сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника, и, во-вторых, формирование определенного отношения к нему (больше эмоциональное, в пределах "нравится - не нравится"). Другими словами, на основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы "читаем" внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

Какие же свойства собеседника являются для нас наиболее важными, информативными? На что обращается внимание, прежде всего? К таким, наиболее существенным свойствам можно отнести:

- ✓ выражение лица собеседника (мимику);
- ✓ способы выражения чувств (экспрессию);
- ✓ жесты (пантомимику);
- ✓ позы, положения тела и походку;
- ✓ внешний вид (одежду, прическу и др.);
- ✓ особенности голоса и речи.

Важно отметить, что важность и очередность восприятия изложенных шести свойств собеседника, оценка одного человека другим, во многом зависит от индивидуальных, половых, возрастных и профессиональных различий. Так, выявлено, что дети учатся сначала распознавать экспрессию по мимике, затем им становится доступным анализ выражения эмоций посредством жестов. В целом дети больше, чем взрослые, ориентированы на восприятие внешности. Было установлено несовпадение при восприятии и оценке руководителями подчиненных, и наоборот.

Закономерности формирования первого впечатления. Основная задача восприятия - формирование первого впечатления о человеке. На основе многочисленных исследований психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под воздействием трех факторов - фактора превосходства, фактора привлекательности, и фактора отношения к наблюдателю.

Действие **фактора превосходства** проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной сфере - социальной, интеллектуальной, групповой др. Суть его в том, что *партнеры по общению склонны систематически переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят их по какому-то существенному для них параметру. Если же они имеют дело с*

партнерами, которых они, по их мнению, в чем-то превосходят, то первые вторых недооценивают. Иначе говоря, происходит либо общая недооценка, либо общая переоценка партнера.

Очень многое зависит от того, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики. Американский психолог А. Миллер, отобрав фотографии людей красивых, "обыкновенных" и некрасивых, показал их группе мужчин и женщин и просил их высказаться о внутреннем мире каждого из тех, кто был изображен. Наиболее красивые были оценены и как более уверенные в себе, счастливые и искренние, уравновешенные, энергичные, любезные, то есть более богатые духовно, чем некрасивые и даже "обыкновенные". Таким образом, **фактор привлекательности** обеспечивает реализацию следующей схемы: *чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он для нас во всех отношениях. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.*

Фактор отношения к наблюдателю регулирует включение восприятия по следующей схеме: *положительное отношение к нам вызывает тенденцию к приписыванию партнеру положительных свойств и отбрасыванию, игнорированию отрицательных. И, наоборот, - явное недоброжелательное отношение вызывает устойчивую тенденцию не замечать положительного и выпячивать отрицательное.*

Таким образом, при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное - к недооценке неизвестного человека.

Из этого следует, что первичное впечатление всегда ошибочно. Так ли это? В действительности же это так и в то же время не так. Всегда восприятие партнера по общению одновременно и верное и неверное: оно более точное в отношении главных в данный момент характеристик (возраст, социальная группа, примерный род занятий, место жительства и др.), по которым мы строим поведение, и менее точное в отношении остальных характеристик.

Почему же так происходит? Потому что формирование первого впечатления не самоцель, а регулятор последующего поведения. Оно необходимо для того, чтобы определить главные характеристики собеседника и в соответствии с ними выбрать определенную "технику общения". А остальные качества, оказавшиеся "не в фокусе", просто достраиваются по схемам. Вот здесь то, как раз и кроется возможность ошибок при формировании первого впечатления.

Для нас важно знать те знаки во внешности другого, которые заставляют работать ту или иную схему формирования первого впечатления. Для действия **фактора превосходства** важны одежда человека и весь его антураж. В одежде

для нас важна *цена* ее. При этом под ценой одежды понимается не столько денежное выражение этой цены, сколько ее дефицитность и модность.

Серьезное значение имеет *силуэт* одежды. На основе ряда исследований выявлено, что высоко статусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику, с подчеркнутыми углами (особенно плечевыми), а низко статусным - силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выраженных углов (свитер, куртка). Для практики управленческого общения вывод очевиден: воздействие руководителя будет действеннее, если он будет общаться с подчиненными, будучи одетым в строгую форму одежды, строгий деловой костюм.

Имеет значение и *цвет* одежды. Высоко статусными считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными - яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного).

На формирование *фактора превосходства* оказывает серьезное влияние *манера поведения* собеседника (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и др.). Превосходство проявляется в независимости собеседника. Во-первых, независимость от партнера (человек показывает, что ему неинтересен, тот с кем он общается). Во-вторых, независимость от обстоятельств общения (человек как бы "не замечает" свидетелей, неудачно выбранного момента, своей бестактности, различных помех). Наконец, в-третьих, независимость от неписаных норм общения (разваливается в кресле, на собеседника старается не смотреть, а смотрит в сторону, в окно, в процессе общения осматривает свои ногти, употребляет много специальных терминов и иностранных слов и др.).

Важно заметить, что проявление независимости собеседником сказывается только при нашей готовности признать эту независимость обоснованной, которая определяется значимостью ситуации. Таким образом, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Привлекательность - понятие социальное уже потому, что оно различалось у разных народов и в разные времена. Отсюда следует, что знаки привлекательности надо искать не в размере глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака (есть одобряемые или неодобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности). Это во многом объясняет действие *фактора привлекательности*. Для нас привлекателен тот партнер по общению, который стремится приблизиться к типу внешности, максимально одобряемому социальной группой, к которой мы принадлежим. Но еще более привлекательны для нас замеченные усилия, затраченные собеседником на получение социально одобряемой внешности. Таким образом, знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе.

Для руководителя важно знать, как формируется **фактор отношения к наблюдателю**. Знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии собеседника с нами. Исследования Карри и Кени показали, что чем ближе чужое мнение другого человека к собственному, тем выше оценка этого человека, и наоборот: чем выше оценивался некто, тем большее сходство взглядов с собственными от него ожидали. Разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать.

Различают прямые и косвенные признаки согласия, формирующие рассматриваемый фактор. К прямым признакам относят мнение собеседника, сходное с нашим: чем оно ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными признаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы "Да", "Вот именно", "Конечно", "Естественно" и др.

Механизмы взаимовосприятия. До сих пор мы рассматривали, как происходит процесс формирования первого впечатления. Теперь предстоит рассмотреть, что же позволяет нам быстро сформировать первое впечатление. В основе этого процесса лежит действие механизма **стереотипизации**. Под **социальным стереотипом** понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Например, когда мы слышим неправильное с точки зрения русского языка выражение "лицо кавказской национальности", мы это "лицо" не видим, но представить его можем во всей его неповторимой индивидуальности. Для ситуаций управленческого общения такими расхожими стереотипами будут выражения "грубый начальник", "ленивый подчиненный" и др.

Главная задача социального стереотипа - позволить нам быстро сориентироваться в ситуации общения. Ориентировка происходит мгновенно, и мы выстраиваем соответствующую стратегию дальнейшего поведения. Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия собеседника.

Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе действия механизма стереотипизации. Наиболее типичными из них являются

- **хало-эффект**, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках;
- **эффект снисхождения**, то есть слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков;
- **эффект центральной тенденции**, то есть стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;
- **эффект ореола**, то есть тенденция связывать характеристику одной из черт характера с другими свойствами человека. Например, высокий научный

интеллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хорошо развитым чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благородные черты характера;

- *эффект контраста*, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты у окружающих;
- *эффект проекции*, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, который часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим.

Стереотипы представляют собой инструмент "грубой настройки", позволяющий человеку "экономить" психологические ресурсы и время. Они имеют свою "разрешенную" сферу социального применения. Однако дальше, в процессе последующего восприятия собеседника, социальный стереотип должен уйти в тень и освободить место для действия механизмов "тонкой настройки". Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера - его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, "прочитать" внутренний мир другого. К механизмам "тонкой настройки" относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

Идентификация (позднелат. *identifico* - отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть происходит уподобление себя другому. При идентификации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

Эмпатия - это эмоциональное вчувствование или сопереживание другому. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Известно, что эмпатия тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения.

Аттракция (фр. *attraction*, буквально - привлечение, притяжение) - это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личностного отношения.

Рефлексия (позднелат. *reflexio* - обращение назад) - это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция (от лат. *causalis* - причинность и *attributio* - приписывание) - это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения субъекта. Исследования показывают, что у каждого человека есть свои "излюбленные" *схемы причинности*, то есть привычные объяснения чужого поведения. Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку. В случае же пристрастия к обстоятельной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие или в самом себе.

Кроме этих схем были выявлены и некоторые закономерности процесса каузальной атрибуции. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу - обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в случаях, если он был участником (соучастником) или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося, испытуемые склонны переходить от обстоятельной и стимульной атрибуции к личностной (то есть искать причину случившегося в осознанных действиях личности).

Основы постижения внутреннего мира собеседника. Скорость прочтения "внутреннего мира" другого человека и качество этого прочтения у разных людей неодинаковы. Эти характеристики могут быть значительно усилены при наличии соответствующих знаний и достаточного жизненного опыта.

Каковы же элементы этой "азбуки"? Что можно увидеть? Как же за внешними признаками поведения партнера по общению увидеть его актуальное внутреннее состояние? Что можно считать важнейшими источниками информации о внутреннем мире другого человека?

Попытаемся дать ответы на эти вопросы, но прежде рассмотрим *основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседника*:

1) Стараться избежать шаблона в трактовке тех или иных жестов. Ведь почесывание затылка может означать и наличие у человека перхоти, и неуверенность, и ложь.

2) Оценивать совокупность жестов, когда информация одного подтверждает информацию другого.

3) Учитывать условия, в которых проявляются те или иные жесты. Например, если в разговоре с вами собеседник часто прибегает к закрытым жестам и позициям, может попросту в помещении прохладно?

4) Исходить из конгруэнтности (лат. *congruentis* - соответствующий, совпадающий) - совпадения слов и жестов. Доказано, что если информация слов и жестов не совпадает, то собеседники полагаются на невербальную информацию

5) Исходить из ряда правил: чем старше собеседник, чем выше его социально-экономическое положение, тем менее выражены у него жестикация и телодвижения, тем менее броскими и более завуалированными становятся они; чем южнее родился и воспитывался человек, тем богаче развита у него жестикация и телодвижения.

Руководителю важно иметь высокий уровень *визуально-психодиагностических способностей*, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей “читать” их актуальное психическое состояние.

Для нас источниками информации о собеседнике являются, прежде всего, лицо человека, мимика, жесты, позы и походка человека и др.

Первое и главное, что отражается на *лице* человека, в его мимике - это эмоции. Было установлено, что существует семь основных эмоциональных выражений - конфигураций мимики: счастье, удивление, страх, страдание, гнев, отвращение или презрение и интерес. Выяснилось, что все люди, независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью объясняют эти мимические конфигурации. При этом основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы).

Глаза человека издавна называют зеркалом души. Какую информацию они могут нам предоставить? Важную информацию могут дать изменяющиеся размеры зрачков. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от настроения. При возбуждении, приподнятом настроении зрачки расширяются в четыре раза больше, чем при обычном настроении. При сердитом, мрачном настроении зрачки значительно сужаются. Отсюда следует практический вывод для типичных ситуаций управленческого общения: когда вы разговариваете с подчиненными или с вышестоящим начальником, научитесь смотреть на зрачки и определять актуальное состояние собеседника.

Информативна также и *долгота взгляда*. Нормальным принято считать ситуацию, когда глаза собеседников встречаются от 1/3 до 2/3 времени общения. Если же наши глаза встречаются менее 1/3, то наш собеседник либо нечестен, либо смущен и скован, либо к тому, что мы говорим и делаем, относится плохо. Если наши глаза встречаются более 2/3 времени общения, то наш собеседник либо считает нас очень интересным или привлекательным собеседником (в этом случае зрачки будут расширены), либо нам бросают вызов и настроены враждебно (в этом случае зрачки будут сужены). Необходимо помнить, что долгота взгляда национально обусловлена. Вот почему жители юга так часто смотрят на собеседника, что для других это кажется даже оскорбительным.

Несколько слов о **направлении взгляда**. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону ("в пространство"), когда мысль полностью готова, - на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается - больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера - только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше глядит в сторону говорящего и "посылает" ему сигналы обратной связи.

Имеет значение и то, куда направлен взгляд собеседника. Этот аспект влияет на ход общения и обычно совершенно точно истолковывается собеседниками. Существует несколько разновидностей взглядов. Так, при деловом взгляде глаза собеседника обычно сосредоточиваются на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба. Направляя свой взгляд на этот треугольник, мы создаем серьезную атмосферу управленческого общения. Мало того, этот взгляд передает нашему собеседнику деловой настрой, статусный характер общения.

Если наш взгляд не опускается ниже уровня глаз собеседника, то мы можем контролировать ход общения. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта. При этом создается атмосфера непринужденного, межличностного общения не просто собеседников, а приятных собеседников. Таким образом, направляя наш взгляд на тот или иной треугольник, мы можем передавать свое настроение и сам характер нашего разговора с тем или иным собеседником.

Важным подспорьем в управленческом общении является использование открытия, сделанного "отцом" нейролингвистического программирования М. Эриксоном: движения глазных яблок связаны с типом мышления, - точнее, с основным способом обработки внутреннего опыта.

На основе фактов, подтвержденных рядом экспериментов, была выявлена взаимосвязь между положением глаз субъекта и сенсорными процессами, отвечающими за прием и переработку поступающей информации. Поскольку наблюдение за движениями глаз позволяет узнать многое о внутреннем мире человека, их стали называть "глазными сигналами доступа" (ГСД).

Было установлено, что когда человек (если только он не левша) смотрит вверх и налево, он обращается к визуальной (зрительной) памяти; когда глаза направлены вверх и направо, то это свидетельствует о возникновении нового зрительного представления, конструировании нового образа; если глаза находятся, по преимуществу, в горизонтальном положении - значит, происходит аудиальный (слуховой) контролирующий процесс; перемещение глаз вниз и налево означает, что процесс кинестетического (чувственного) ввода информации является ведущим; наконец, движение глаз вниз и направо сигнализируют о внутреннем диалоге и, как следствие, контроле речи человеком.

На основе этих данных возникла гипотеза, в соответствии с которой знание ведущего в данный момент сенсорного способа визуального поведения человека позволяет гармонизировать процесс общения с ним. Так, если руководителю нужно переубедить подчиненного, который является, преимущественно, визуалистом, то апеллировать к нему следует не только логической аргументацией, но и рисуя словесные образы. С другой стороны, если у подчиненного ведущий сенсорный канал кинестетический, то наилучшим способом общения с ним будет включение его в ситуацию, в конкретную деятельность, воздействие на его чувственную сферу. Схема глазных сигналов доступа представлена ниже. Ее можно широко применять, поскольку лишь 10% людей - левши. У левши воспоминания и конструкции зеркально поменяются местами, а общая закономерность распределения зрительного, слухового и кинестетического опыта по этажам останется той же.

Разделение внутреннего опыта на три категории (зрение, слух, ощущения) называется разделением соответственно на визуальную, аудиальную и кинестетическую модальности внутреннего опыта. Человек, у которого преобладают в мышлении зрительные образы, который "специализируется" на зрительном внутреннем опыте, будет называться визуалистом; специализирующийся на слуховом опыте - аудиалистом; специализирующийся в ощущениях - кинестетиком.

О ведущей модальности можно получить сведения не только по ГСД подчиненного, но и по часто употребляемым словам. Дело в том, что выбор слов также связан у человека с его ведущей модальностью. Если подчиненный говорит о "блестящем будущем, об ярких перспективах, о точке зрения", то он выбирает визуальные слова, соответствующие его ведущей визуальной модальности. Аудиальной модальности соответствуют слова и выражения: "монотонный, приглушенный, говорите громче, давайте обговорим" и др. Слова "трогать, касаться, мягко, грубо, тепло, холодно, давит" являются наиболее употребимыми для представителей кинестетической модальности.

Есть и такие слова, которые не относятся ни к одной модальности: "знать", "понимать", "думать". Однозначен вывод: для различных ситуаций управленческого общения: для большей убедительности и повышения эффективности общения, необходимо формировать свои сообщения, используя слова, характерные для модальности подчиненного. Если руководитель научится говорить с подчиненным так, чтобы тому было удобно слушать руководителя, то у подчиненного формируется бессознательное доверие к руководителю, значительно повышается эффективность управленческого общения.

Внутренний мир человека и его внешние проявления. Учеными установлено: существует реальная возможность получать достоверную информацию о состоянии внутреннего мира человека по его внешним проявлениям.

Дело в том, что взаимодействие психики и тела человека строится на принципе “психофизического параллелизма”. Он заключается в том, что психическое отражается в физическом и, наоборот, физические изменения влекут за собой психические.

Любое переживание человека так или иначе проявляется в его внешнем облике, мимике, жестах, позах, интонациях голоса и др. Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что в процессе общения люди более 65% информации о партнерах получают посредством наблюдения за ними. Если слова человека – чаще всего плод его сознания, результат оценки и прогнозирования ситуации общения, работа “внутренней цензуры”, то жесты – реакция подсознательных процессов. Вот почему нужно обратить самое пристальное внимание на рассогласование между словами и жестами.

Почему же происходит рассогласование между вербальными и невербальными системами? Дело в том, что речью и негативными переживаниями управляют разные полушария коры головного мозга человека. Поэтому в кризисных ситуациях могут проявляться сбои в их синхронном функционировании. Правое полушарие, участвуя в управлении негативными эмоциями, одновременно координирует деятельность левой половины человеческого тела.

Знание этого факта позволило специалистам сформировать правило “левой стороны”. Согласно ему, то, что человек хочет показать окружающим, отражается на правой половине его тела, а то, что он реально переживает, – на левой.

Испытывая волнение или проявляя неискренность человек чаще всего допускает рассогласование между речевой (вербальной) и неречевой (невербальной) системами коммуникации. Явными признаками такого рассогласования могут быть

- едва заметные микродвижения мимической мускулатуры лица;
- учащенное мигание и дыхание;
- покраснение и побледнение кожных покровов;
- сужение зрачков;
- нарушение симметричности мимики;
- глотательные движения (свидетельствующие о пересыхании во рту);
- повышенное потоотделение;
- закрытая позиция (скрещивание, сжимание, перехватывание рук, перекрещивание ног и др.).

По мнению С.К. Деликатного, Ж. Ю. Половниковой и П.Я. Прыгунова (1998), при неискреннем поведении человек может играть ряд типичных ролей:

“Авторитетный”: неискренность поведения маскируется демонстрацией доминирования его позиции в ситуации контакта, высокой социальной

значимости его личности, особых отношений с –авторитетными людьми, вышестоящим руководством.

“Угодливый”: маскировка истинных намерений осуществляется за счет демонстрации услужливости, застенчивости, малой образованности, слабой памяти, просьб о помощи и др.

“Славный парень”: демонстрируется показная заботливость о жизненных трудностях и проблемах руководителя, окружающих, понимание сложности профессиональной деятельности и др.

“Артист”: в зависимости от развития ситуации контакта и ответных реакций руководителя демонстрируются разнообразные формы поведения (то “авторитетного”, то “угодливого”, то “славного парня”).

Для диагностики неискреннего поведения рекомендуется применять *технику контрольных вопросов*:

1. Постановка нескольких контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа “да”, затем контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа “нет”. При этом оценивается соответствие отмеченных выше невербальных характеристик содержания ответов.

2. Уточнение и детализация обстоятельств, условий, свойств, действий, в изложении которых подозревается неточность.

3. Постановка неожиданных, провокационных по сути вопросов, которые направлены на выяснение предположительно скрываемой или искажаемой объектом информации. Вопросы могут задаваться как невзначай, так и напрямую.

4. Требование многократного повторения событий, сведений, которые вызывают подозрение. В ходе последующего анализа обращается внимание на согласование одного и того же в разных рассказах.

4.3 Общение руководителя с подчиненными как обмен информацией

Коммуникативная сторона общения. Анализируя процесс общения, мы на каждом шагу убеждаемся, что общение – это *коммуникация*, то есть обмен мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и др. Другими словами под этой стороной общения понимается, как правило, процесс обмена информацией. Но такой подход будет несколько упрощенным, так как мы акцентируем внимание лишь на формальной стороне проблемы. На самом деле информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

Что наиболее характерно для второй стороны общения? Во-первых, содержание конкретной коммуникации может быть чрезвычайно разнообразным: от разговора 3-х летних малышей до беседы ученых на научном симпозиуме.

Во-вторых, эффективность общения связывается, прежде всего, с этой функцией.

В-третьих, коммуникация в общении всегда значима для его участников, потому что обмен информацией происходит не "просто так", а ради достижения каких-то целей, удовлетворения каких-то потребностей.

В-четвертых, коммуникация в общении - это, прежде всего влияние, в случае успеха коммуникации происходит изменение в представлениях о мире того, кому она адресована.

К основным видам коммуникации обычно относят вербальную и невербальную. О невербальной коммуникации мы подробно говорили в рамках предыдущего раздела. Поговорим подробнее о вербальной коммуникации.

Разнообразны формы межличностного общения. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельная беседа "по душам", и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытка добиться согласия по какой-либо проблеме. Однако в процессе общения нередко возникают затруднения, непонимание. Причиной их могут быть коммуникативные барьеры, возникающие в процессе управленческого общения.

Основные коммуникативные барьеры в общении. Речь, любого рода информация всегда была и является способом внушения чего-либо, или суггестии. Однако часто мы являемся свидетелями и встречной психологической активности называемой противовнушением, то есть человек как бы защищается от неумолимого действия речи другого человека. Механизм противовнушения воздвигает на пути речи, информации многочисленные коммуникативные барьеры. Таким образом, **коммуникативный барьер** - это психологическое препятствие на пути адекватной информации между партнерами по общению. Какие же это барьеры и как их преодолевать?

По мнению Ю.С. Крижанской и В.П. Третьякова (1998) в процессе делового общения возможно возникновение, по крайней мере, трех коммуникативных барьеров и их различных модификаций: *барьеры "авторитет", "избегание" и "непонимание"*. Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний барьер - защиту от самого сообщения.

Барьер "авторитет". Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

Отнесение человека к авторитетным зависит от:

- *социального положения (статуса), от принадлежности к реальной "авторитетной" группе.* Психолог П. Уилсон показывал студентам разных классов колледжа одного и того же мужчину. В одном классе психолог пред-

ставлял этого мужчину как студента, во втором – как лаборанта, в третьем – как преподавателя, в четвертом – как доцента, в последнем – как профессора. После того, как гость уходил, просили максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост незнакомца неуклонно увеличивался по мере увеличения его социального статуса в то время, как рост психолога не менялся. Интересно, что разрыв в росте незнакомца от первого до последнего класса составлял 14-15 см;

- *привлекательного внешнего вида* (аккуратная прическа, расчесан ли, выглажен ли, силуэт, цветовая гамма, застегнут ли на все пуговицы, как выбрит и др.);
- *доброжелательного отношения к адресату воздействия* (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);
- *компетентности*;
- *искренности*. Причем, если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

Барьер "избегание". Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (не внимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре "страшных мест" из фильмов ужасов).

Как же преодолевать этот барьер?

Чаще всего барьер избегания предстает в той или иной степени невнимания. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, аудиторией можно преодолеть этот барьер. Главное при этом разрешить две взаимосвязанные проблемы:

- привлечь внимание и
- удержать внимание.

На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, новизна информации, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Барьер "непонимание". Зачастую источник информации заслуживает доверия, "авторитетен, однако информация "не доходит" (не слышим, не видим, не понимаем). Почему это происходит и как можно эти проблемы решить? Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема - звук),

семантический (семантика - смысловое значение слов), стилистический (стилистика - стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

Фонетический барьер непонимания возникает, когда

- ✓ говорят на иностранном языке;
- ✓ используют много иностранных слов или специальную терминологию;
- ✓ говорят быстро, невнятно и с акцентом.

Преодолеть фонетический барьер возможно при:

- внятной, разборчивой и достаточно громкой речи, без скороговорки
- учете аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужны разъяснения; люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе - медленнее, на юге - быстрее, маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.)
- наличии обратной связи с собеседником, с аудиторией.

Семантический барьер непонимания возникает, когда фонетически язык "наш", но по передаваемому смыслу "чужой". Почему? Во-первых, потому что любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений, во-вторых, "смысловые" поля у разных людей разные, наконец, в-третьих, зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-группе образы, примеры. Например, смысл слов "перо", "капуста" и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения.

Барьер чаще всего возникает, потому что мы обычно исходим из того, что "все понимают, как я", а между тем правильнее было бы сказать обратное - "все понимают по-своему".

Для преодоления этого барьера необходимо

- говорить максимально просто;
- заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий и др., если надо разъяснить их в начале разговора.

Стилистический барьер непонимания. Человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, стилистическое усложнение возникает стилистический барьер. Другими словами, если стиль изложения неуместный, слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать.

С определенными оговорками можно признать, что стиль - это отношение формы сообщения к его содержанию. Поэтому главное при преодолении этого барьера - правильно структурировать передаваемую информацию.

Существуют два основных правила структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи

Правило рамки основывается на действии психологического закона работы памяти, открытом немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще "фактором ряда"). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Рамку в общении создает начало и конец разговора. Для эффективности общения, предстоящего разговора, беседы целесообразно в начале указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора - подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей. Причем, в первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении - конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились.

Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким то образом выстроено, соединено в цепь. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, она позволяет улучшить запоминание, и, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Варианты перечисления:

- *простое перечисление* - "во-первых, во-вторых, в-третьих..."
- *ранжирование информации* - "сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное..."
- *логическая цепь* - "если это - то, тогда можно предположить, что..., а, следовательно ...". Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

Логический барьер непонимания. Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы его не только отказываемся понимать, но и эмоционально воспринимаем его отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна - правильная, то есть наша. Однако ни для кого не секрет, что существуют разные логики: женская, детская, возрастная и т.д. Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, то возникает барьер логического непонимания.

Преодоление логического барьера возможно при:

- *учете логики и жизненной позиции собеседника.* Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, с чем пришел, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности.

- *правильной аргументации.* Существуют различные виды аргументации: возрастающая (когда сила аргументов к концу общения возрастает. К ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности в разговоре собеседника и при его высоком образовательном уровне) и убывающая (когда сила аргументов к концу сообщения ослабевает. К ней целесообразно обращаться при необходимости пробудить внимание и интерес и при низком образовательном уровне).

Кроме того, существует односторонняя аргументация, когда следуют аргументы только положительные или только отрицательные. К ней целесообразно обращаться, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, представления, когда позиции сторон сходны, когда у объекта воздействия низкий образовательный уровень.

Возможна и двухсторонняя аргументация, когда используются различные - как положительные, так и отрицательные, аргументы. К ней целесообразно обращаться, когда слушатель, собеседник безразлично или негативно настроены на восприятие данной информации, то есть когда аргументы противоречат их сложившимся представлениям, установкам; когда у собеседника высокий образовательный уровень.

Таким образом, барьеры в общении не являются результатом сознательно, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво. Система барьеров есть своего рода автоматизированная охрана - при своеобразном срабатывании охранной сигнализации автоматически перекрываются подступы к человеку. В противном случае мозг и психика человека просто не выдержали бы обвала информации. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль. Например, тяжело изложенная, но нужная информация, не воспринимается, или воспринимается с искажениями, неполно. Человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Разрешить это противоречие позволяет знание социально-психологических особенностей этих барьеров и способов их преодоления.⁴

⁴ Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

4.4 Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении

Психологическая сущность взаимодействия. В ходе общения его участники не только воспринимают и понимают друг друга, не только обмениваются информацией, но и осуществляют взаимодействие, то есть планируют общую деятельность, обмениваются действиями, вырабатывают формы и нормы совместных действий. Таким образом, действие - главное содержание интерактивной стороны общения. Описывая те или иные ситуации общения, мы чаще всего используем термины действий. Например, "мы пришли к единому мнению", "он на меня давил, но я не поддался", "мы топтались на месте" и т.д. Между тем речь идет об общении, а не о борьбе. То, что оно передается такими фразами, обычно не приукрашивание, а главный смысл, который увидели партнеры в общении.

Итак, *взаимодействие в общении* - это система взаимно обусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Характерные черты взаимодействия:

- взаимодействие необходимый и обязательный элемент совместной деятельности, без него проблематично говорить и о результативной выраженности социальной активности человека;
- основу взаимодействия составляет многообразие межличностных контактов и действий: непосредственных и опосредованных, случайных и преднамеренных, частных и публичных, длительных и кратковременных, вербальных и невербальных;
- для взаимодействия характерна циклическая причинная зависимость действий партнеров, когда поведение каждого выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных, то есть между партнерами проявляется взаимная связь, взаимное воздействие, взаимные изменения и др.

Структурными компонентами процесса взаимодействия в общении выступают субъекты взаимодействия, взаимная связь (на основе формальных и неформальных отношений), взаимные воздействия, взаимные изменения субъектов взаимодействия (на основе изменения точек зрения, взглядов, представлений, отношений, поведения, деятельности и др.).

В процессе взаимодействия каждый стремится ориентироваться на свои цели и цели партнера. В зависимости от степени учета во взаимодействии этих целей различают следующие стратегии поведения:

- 1). *Сотрудничество*, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;

2). *Противодействие*, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;

3). *Компромисс*, предполагающий частное, промежуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения отношений;

4). *Уступчивость*, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;

5). *Избегание (уклонение)*, предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

Подчеркнем, что среди изложенных стратегий нет плохих или хороших. Все зависит от конкретной ситуации общения, от целей, которые ставят перед собой партнеры и ряда других факторов.

Содержательные компоненты процесса взаимодействия. Эффективность взаимодействия зависит от реализации ряда условий и правил. Говоря *об условиях эффективного взаимодействия в управленческом общении*, необходимо, прежде всего, раскрыть содержательные компоненты процесса взаимодействия. К основным из них необходимо отнести дистанцию и позицию в общении. Большое значение имеют также время, место, ситуацию, стиль и тон общения и др.

Дистанция в общении. До недавнего времени мы много говорили о том, как животные устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но оказалось, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их будем знать, то сможем обогатить наши представления о своем поведении и поведении других; сможем прогнозировать реакцию нашего подчиненного в процессе управленческого общения. На основе многочисленных исследований психологи пришли к ряду важных выводов:

1) Физическое тело не только большинства животных, но и человека окружено определенной пространственной зоной, которую они считают своей собственной личной территорией.

2) Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория меньше, у народностей средней и северной полосы и в сельской местности она больше).

3) Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения:

а) *интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека)*. Из всех зон эта самая главная. Разрешается в нее проникать только тем, с кем человек находится в тесном эмоциональном контакте (супруги, дети, родители, близкие друзья и

родственники и др.) В этой зоне имеется еще *сверхинтимная подзона* (до 15 см), в которую можно проникнуть только посредством физического контакта;

б) *личная зона* (от 45 до 120 см). В пределах этой зоны осуществляется общение между приятелями и знакомыми в условиях каждого дня;

в) *социальная зона* (от 120 до 360 см). Это общение людей в строгом соответствии с их социальной ролью, когда в общении желают подчеркнуть социальный статус общающихся. По сути дела в этой зоне беседуют скорее не личность с личностью, а должность с должностью. В этой зоне мы также общаемся с незнакомыми людьми и с теми, кого мы не очень хорошо знаем.

г) *публичная зона* (более 360 см). Как правило, в этой зоне ведется общение с большой группой людей, когда мы хотим к ней обратиться.

4) Человек с трудом терпит вторжение постороннего в социальную и личную зону, а вторжение в интимную вызывает неуместные в данный момент физиологические реакции и способствует стрессу (сердце начинает биться чаще, происходит выброс адреналина в кровь, она приливает к мозгу и мышцам как сигнал физической готовности к бою, к отпору).

5) Современная городская жизнь принесла с собой ряд исключений из этих правил. В условиях невозможности обеспечения всем общающимся необходимых зон люди договорились сознательно нарушать эти зоны на занятиях в учебных заведениях, в местах массовых скоплений людей (на стадионе, в киноконцертном зале, в общественном транспорте и др.). Это не значит что в этих условиях человек не испытывает дискомфорт, но он научился внешне это не выражать. Для того чтобы не усиливать этот дискомфорт рекомендуется не смотреть в упор на соседа, не выражать на лице сильных эмоций и оставаться беспристрастным, не разговаривать даже со знакомыми, быть сдержанным в движениях.

Сделаем ряд практических выводов для ситуаций *управленческого общения*:

- во-первых, если вы хотите, чтобы подчиненные чувствовали себя при общении с вами комфортно, то держите дистанцию;
- во-вторых, при выборе дистанции в разговоре учитывайте национальные и социальные особенности собеседника, обсуждаемую проблему, актуальное эмоциональное состояние собеседника и др.

Позиция в общении. Эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся. Удачной попыткой оказания помощи в выборе рациональных позиций в общении является *теория транзактного анализа*, предложенного американским психиатром Э. Берном (транзакция - это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека).

Концепция Берна была создана в ответ на необходимость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении. Наблюдая поведение людей, он обратил внимание на тот факт, что один и тот же человек, прямо на глазах может измениться. При этом меняется одновременно выражение лица, речевые обороты, жесты, поза и т.п.

Этот человек то ведет себя как взрослый, то резвится как ребенок, то копирует поведение своих родителей. БERN пришел к идее сложного строения личности, наличия в ее структуре трех состояний Я ("родитель", "взрослый" и "ребенок"), обуславливающих характер общения между людьми. Каждое из этих состояний в свою очередь обнаруживается в той или иной позиции в общении и предполагает определенные алгоритмы, модели поведения.

В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако, при условии плохого воспитания личность может деформироваться так, что одна из составляющих начинает подавлять другие, что обуславливает нарушение общения и переживается человеком как внутреннее напряжение.

Каждое из состояний Я выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Для оптимального функционирования личности, для эффективного взаимодействия с окружающими, с точки зрения транзактного анализа, чтобы в личности были гармонично представлены в зависимости от ситуации общения все три состояния Я. Таким образом, все состояния Я хороши, правильны, необходимы и выполняют определенные функции. Вопрос заключается в том, когда и какое состояние Я активно, когда и для каких целей его использовать.

Каждый из общающихся занимает какую-то одну из трех позиций в общении. Транзакции исходят из определенного состояния Я одного партнера по общению и направлены к определенному состоянию Я другого партнера. Они являются открыто проявляющимся аспектом социальных связей индивида. Одни транзакции приводят к оптимальному взаимодействию, другие, наоборот, к конфликту.

Почему же это происходит? Во многом процесс взаимодействия в общении зависит от адекватности ситуации общения выбираемых состояний, позиций и транзакций. Сделаем важный вывод для различных ситуаций управленческого общения: *взаимодействие между людьми только тогда будет гармоничным и эффективным, когда между ними будут установлены параллельные транзакции*. Пока между руководителем и подчиненными не установлены такие транзакции, ему очень сложно будет добиться взаимопонимания.

4.5 Проблема уверенности в процессе управленческого общения и пути ее формирования

Главное психологическое условие успешной деятельности - это уверенность в своих силах. Чувство уверенности может быть привитым с детства, но может вырабатываться и целенаправленно. К основным путям выработки уверенности можно отнести следующие:

- освоение и совершенствование профессионального мастерства;
- адекватное поведение в различных ситуациях человеческого общения;
- поддержание и укрепление здоровья и работоспособности;

Создание и поддержание благоприятного внешнего облика, собственного имиджа. Только в результате усилий человека на этих направлениях формируется уверенность как положительное качество характера. Как много в процессе делового общения порой зависит от нашей уверенности, от умения предстать партнером, который знает чего он хочет и вместе с тем он считается с мнением, устремлениями, желаниями окружающих его людей. Вне зависимости от содержательности своей речи, люди, которые мямлят, говорят несвязно, воспринимаются как менее значительные, чем те, которые говорят ясно и убедительно. Именно последние воспринимаются нами как уверенные в себе люди.

Развить навыки уверенного в себе человека вполне возможно, увеличивая, таким образом, способность успешно влиять на других. Что же понимается под *уверенностью*? Скорее всего это *качество, свойство личности, которое демонстрируют люди, знающие, что они ощущают и чего хотят, действия которых, выражающие их взгляды, четки и ясны, которые не позволяют себе прибегать к обходным путям и добивающиеся того, чтобы всем была известна их позиция*. Уверенность в себе - это далеко не то же, что агрессивность. Агрессивный человек может быть назван слишком напористым. Агрессивность часто приводит к попыткам запугать других, нарушить их права. Уверенный в себе человек реализует право свободно высказывать свою точку зрения и добиваться того, чтобы его слушали, уважая при этом права других людей.

Умение быть по-настоящему уверенным в себе можно идентифицировать, и ему можно научиться, увеличивая способность оказывать позитивное воздействие на окружающих. Уверенность в себе - это частью подход к жизни, частью - социальный навык. Такой подход усваивается в раннем возрасте, зачастую влияя на человека в различных довольно тонких формах. От одних можно ждать большей уверенности в себе, чем от других.

Подлинная уверенность в себе имеет много преимуществ, в том числе:

- высвобождается энергия, что даёт возможность чувствовать себя сильнее;
- вы чаще добиваетесь того, к чему стремитесь;

- снижается напряжённость, что позволяет высвобождать подавленные чувства;
- в результате выхода напряжённости улучшаются отношения с людьми;
- улучшается процесс принятия решений, так как находят выражение и совместно прорабатываются трудные проблемы;
- шумные и властные люди теряют часть своего чрезмерного влияния, по мере того как менее заметные люди получают возможность выразить себя.

Слова о преимуществах уверенности в себе хорошо звучат, но здесь имеются и ловушки. Уверенные в себе люди чётко заявляют о своей позиции, а раз она становится известной, с ними легче расправиться. Кое-кто может воспринимать вашу уверенность как досадную помеху или, что ещё хуже, приклеит вам ярлык упрямого смутьяна и будет действовать в соответствии с этим. Наконец, возможно и то, что ваше мнение ошибочно.

Значительный вклад в изучение проблемы уверенности как важнейшей поведенческой характеристики человека внес психолог Лацарус. На основе своих исследований он пришел к следующим выводам:

Во-первых, *уверенность в себе есть поведенческое проявление и следствие той или иной жизненной философии, которой придерживается конкретный человек.* Под жизненной философией понимается внутренняя картина окружающего нас мира и в самом общем виде сводится к двум группам личных представлений: как я отношусь к себе и как я отношусь к окружающим. В соответствии с этими подходами уже упоминавшийся психолог Э. Берн выделил четыре жизненных позиции:

1. *Я в порядке, вы в порядке.* Для людей, стоящих на этой позиции, характерно в основном положительное отношение к себе. В целом они своей жизнью довольны и довольствуются тем, что имеют. Анализируя свое прошлое, они сосредотачиваются на приятных и радостных воспоминаниях. Они положительно относятся к другим людям. Они не становятся сентиментальными или неразборчивыми. Но ценят добрые отношения, контакт с окружающими, исходящее от них одобрение своих поступков.

Таким образом, для них характерны:

- ✓ уверенность в себе,
- ✓ отзывчивость,
- ✓ спокойствие,
- ✓ адекватная реакция на изменившуюся обстановку,
- ✓ установление и поддержание добрых отношений с окружающими,
- ✓ они вызывают доверие.

2. *Я в порядке, вы не в порядке.* Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положительно относятся к себе, но они чувствуют

очень значительную разницу между собой и окружающими. Они считают большую часть других людей несовершенными или худшими чем они сами, находят, что окружающим не хватает таких важных качеств, как ум, честность, нравственность, привлекательность, интеллект или опытность. Люди этой жизненной позиции думают, что превосходят других, и стремятся продемонстрировать это им и себе. Они могут выглядеть надменными, холодными, высокомерными; таких руководителей обычно не любят, потому что они - как немой укор окружающим.

Таким образом, люди этой жизненной позиции:

- ✓ имеют раздутое самомнение,
- ✓ трудны в общении,
- ✓ выглядят надменными,
- ✓ подавляют других,
- ✓ преувеличивают свою роль в работе.

3. *Я не в порядке, вы в порядке.* Люди этой жизненной позиции считают, что у них есть существенная слабость или недостаток, из-за чего они уступают другим. Им не хватает оптимизма по отношению к себе. Эти люди не слишком нравятся себе потому, что концентрируют свое внимание на слабостях, недостатках, неудачах, несоответствии требованиям - действительных либо воображаемых. Проблемы и разочарования служат как будто специально для того, чтобы продемонстрировать им, что они никчемные люди, если не справляются с ними. Других же они оценивают более высоко; считают, что окружающие более значительны, зрелы, целеустремленны, талантливы и элегантны. Короче говоря, люди, стоящие на этой позиции, смотрят на окружающих снизу вверх.

Таким образом, люди этой жизненной позиции:

- ✓ недостаточно уверены в себе,
- ✓ склонны к отступлению,
- ✓ не имеют достаточной убежденности,
- ✓ не способны взять на себя инициативу,
- ✓ недооценивают свою роль в работе,
- ✓ часто поддаются стрессам.

4. *Я не в порядке, вы не в порядке.* Люди, стоящие на этой позиции, могут чувствовать себя подавленно, могут утратить способность создать себе приемлемые условия или ощущать удовольствия от жизни. Они не только себя оценивают невысоко, но и окружающих воспринимают как людей тоже в том или ином смысле ущербных. Любые взаимоотношения ощущаются ими как сплошное разочарование. Эта позиция может иметь отрицательные последствия для личности, приводя к утрате бодрости, сил и воодушевления.

Таким образом, люди этой жизненной позиции:

- ✓ недостаточно энергичны,
- ✓ склонны к подавленности и стрессам,
- ✓ не проявляют настойчивости,
- ✓ свыклись с неудачами,
- ✓ недостаточно творчески относятся к работе,
- ✓ вызывают отрицательные взаимоотношения.

Исходя из предложенных вариантов видно, что уверенными в тех или иных ситуациях делового общения могут быть лишь сторонники первого и второго подходов. Однако только у сторонников первого уверенность цельна и гармонична, не задевает своим высокомерием окружающих. Только позиция "я в порядке, вы в порядке" является позицией уверенного в себе и гармонично развитого человека, позицией победителя. Важно помнить, что победитель - это тот, кто побеждает вместе с людьми, а не кого-то. Для по-настоящему уверенных в себе и в жизни деловых партнеров самым важным в жизни является не успех, а аутентичность (возможность быть собой). Уверенные люди реализуют свою неповторимую индивидуальность и ценят ее в других.

Предрасположенность к той или иной позиции не означает абсолютной заданности характеристик поведения и деятельности, а свидетельствует о тенденциях, об узловых, кардинальных проявлениях личности. Вместе с тем могут быть и качества, присущие людям, исповедующим другую жизненную философию.

Во-вторых, *содержательно-уверенное поведение проявляется как способность*

- *сказать "нет", когда того требуют ситуации делового общения;*
- *открыто говорить о своих чувствах и требованиях к окружающим;*
- *устанавливать контакты, начинать и закрывать те или иные акты делового общения;*

- *открыто выражать позитивные и негативные чувства*

В-третьих, *внешне уверенное поведение проявляется в*

- *открытости жестикulations и мимических проявлений своего "я";*
- *использовании местоимения "я";*
- *способности идти на контакт глаз;*
- *характерных интонациях;*
- *осанке.*

По мнению М. Вудкока и Д. Френсиса (1991), физиология, будучи достаточно зрелой наукой, обнаружила теперь уже достаточно широко признанные факты. Целые поколения литераторов использовали описание наружности и жестов своих героев для того, чтобы дать представление об их душевном и эмоциональном состоянии. Например, напряжённое душевное состояние чело-

века часто отражается в его напряжённой позе, а человек, потерявший уверенность в себе, имеет ослабевший, перегруженный вид.

Эта связь между физиологическим и эмоциональным состоянием людей вполне логична. Годы поддержания тела в определённом состоянии приведут к нарушению равновесия: используемые мускулы разовьются, остающиеся же без работы потеряют тонус.

Многие хотят чувствовать себя спокойно и уверенно, и очевидно, что это многим удаётся. Эти люди явно в ладу с собой и в контакте со своими чувствами. Они демонстрируют уравновешенность и внутреннюю силу. Это означает, что они редко выходят из себя, и, чтобы произвести хорошее впечатление, им не нужно лезть вон из кожи.

Установки, которые принимает по отношению к жизни человек, составляют фундаментальную часть его личности, влияющую на все стороны жизни: они высвобождают или подавляют энергию, поощряют храбрость или кротость, увеличивают шансы на успех или неудачу. Многие из существенных элементов установки - представления о своей природе и ценности - развились в раннем детстве под воздействием формирующих характер впечатлений, но редко кто, будучи взрослым, изучает или изменяет приобретённые тогда установки. К счастью, установки закрепляются не навсегда; их можно изучить, что помогает выявить альтернативные возможности развития более стойкой, энергичной и многообещающей личной установки.

В-четвертых, к факторам, обуславливающим неуверенное поведение, необходимо отнести

- *страх критики;*
- *страх сказать "нет" в ответ на требования окружающих;*
- *страх контакта;*
- *страх потребовать и настоять на своем;*
- *чувство вины за уверенное поведение;*
- *чрезвычайная конформность и осторожность.*

ТЕМА 5 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. ГРУППОВЫЕ ЯВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССЫ В УСЛОВИЯХ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

5.1. Социальная организация как объект управления

5.2. Механизмы групповой динамики в организации

5.3. Феномены групповой жизнедеятельности

5.4. Распределение деловых ролей в организации

5.5. Управление социально-психологическим климатом организации

5.6. Коммуникационная структура организации. Слухи и меры противодействия им

5.7. Социометрия как основной метод диагностирования межличностных взаимоотношений в организации. Особенности проведения рефериометрии

5.1 Социальная организация как объект управления

Психологическая сущность социальной организации. Любые цели человека могут быть достигнуты лишь в процессе его совместной деятельности с другими людьми. Формы такой деятельности многочисленны. Но все их многообразие, по мнению М.И. Бобневой (1979), можно свести к следующим трем: группа, социальная организация и общность.

В теории управления, социологии и психологии существуют разные подходы к объекту управления, что объясняется отличием предметов изучения в каждой науке. Теория управления в качестве объекта управления рассматривает *социальную организацию* как структуру и систему. Социология и психология рассматривают в качестве объекта управления *социальную группу* со всеми присущими ей феноменами. Другими словами, социальная организация выступает частным случаем социальной группы с присущими ей особенностями. Для психологии управления, как и для общей теории управления, категория "социальная организация" является ключевой. Это понятие зародилось в недрах гуманитарных наук и вытеснило такие неопределенные термины, как "социальный институт" и "система".

Устоявшимся и общепризнанным является определение *организации* как *специфической формы объединения группы индивидов (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели или целей.* Суть социальной организации заключается в том, что у всех объединившихся людей предполагается наличие общих интересов. Люди объединяются в организации во имя целей, которых они не могли бы достичь, действуя в одиночку, иначе как ценой экстраординарных усилий.

Почему возникли организации? Что лежало в основе их появления? По-видимому, два социальных феномена

синергия (при объединении усилий и воле участников организации достигаются более высокие результаты, нежели те, что могут быть получены при простом суммировании усилий изолированных индивидов)

фасилитация (облегчение работы при любом виде совместной деятельности).

Потребность в общем, соединенном действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми служит *главной причиной* создания самых различных организаций. Исторический опыт доказывает, что организованное меньшинство обладает большей силой и имеет большие шансы на

успех, чем неорганизованное большинство. Члены организации рассматриваются функционально прежде всего, не как личности, а как носители определенных социальных ролей.

Обычно выделяют следующие виды организации:

- **бюрократии**, то есть административные органы и учреждения;
- **учреждения тотального типа** (больницы, тюрьмы, монастыри, воинские подразделения и др.);
- **добровольные организации** (неправительственные, коммерческие, негосударственные и др.).

Наиболее существенными **признаками организации** являются следующие:

1). Целенаправленность и системность. Любая организация создается для реализации каких-то социально-значимых целей. В любой организации изначально задана и соблюдается система ролей, позиций, статусов. Организация стремится к синхронности деятельности ее членов.

2). Разделение труда и высокая степень специализации. Задачи, стоящие перед организацией, распределяются среди различных позиций в ней как официальные обязанности. В любой организации существует разделение труда по горизонтали и вертикали. Каждый член организации специализируется на какой-либо трудовой операции, каком-либо виде деятельности. Каждая организация имеет различные отделы, службы, более мелкие организации и т.п. для решения конкретных задач.

3). Иерархическая структура власти. Обычно такая иерархия имеет форму пирамиды, в которой каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим руководством и располагает властью над теми, кто находится ниже его.

4). Формализация деятельности. Решения и действия должностных лиц задаются формально установленной системой правил и инструкций. Каждый работник должен быть лоялен по отношению к организации.

5). Наличие административной структуры, штатных сотрудников и публичного офиса. Организация располагает специальным административным штатом, в задачу которого входит обеспечение функционирования данной организации.

6). Контакт социальных ролей. Члены организации в своих контактах обязаны руководствоваться безличностной ориентацией. Каждый клиент рассматривается как очередное "дело".

Все компоненты организации упорядочиваются в соответствии с этими признаками. Вместе с тем эти признаки выступают одновременно и требованиями общества к организации.

В рамках нового управленческого мышления любая социальная система рассматривается как социотехническая, поскольку в современных условиях постоянно взаимодействуют две подсистемы:

- **техническая**, включающая не только машины, станки, оборудование, все виды технологии и тому подобное, но и управленческие знания, организационные структуры, методы планирования, технические приемы и навыки работы, уровень подготовки и квалификации рабочей силы, ее профессиональный состав и др.;

- **социальная**, включающая все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие работников в процессе принятия решений, возможности карьеры и продвижения по службе, организационная культура и др.

В этих условиях современная организация должна строиться на следующих принципах:

- ✓ *принцип перспективной деятельности*: нельзя подстраивать организацию к способностям наличных людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;

- ✓ *принцип единоначалия*: ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем и должен получать приказы только от этого же руководителя;

- ✓ *принцип специализации управления*: все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределять между работниками аппарата и не дублировать их;

- ✓ *принцип диапазона управления*: на одного руководителя не должно приходиться более 6-12 подчиненных;

- ✓ *принцип вертикального ограничения иерархии*: чем меньше иерархических ступеней, тем легче управлять организацией;

- ✓ *принцип делегирования полномочий*: руководитель никогда не должен сам делать то, что может сделать его подчиненный.

Таким образом, *современная организация* должна будет иметь:

- небольшие организационные подразделения с небольшим числом работников, но работников с гораздо более высоким, чем прежде, квалификационным и образовательным уровнем;

- небольшое число уровней управленческой иерархии, почти полное упразднение организационной пирамиды;

- бригадные (или командные) организационные структуры;
- ориентацию деятельности на обслуживание потребителя;
- гибкий, быстро меняющийся ассортимент возможностей;
- минимум запасов и гибкие производственные системы;

- более высокий уровень производства и более низкие его издержки.

Структура социальной организации. Любая организация имеет как формальную, так и неформальную структуры. **Формальная структура** представлена следующими разновидностями:

- *должностная структура.* В ней обычно указывается штатно-должностной состав организации;
- *функциональная структура.* Например, руководители, специалисты и служащие аппарата управления (Об этом уже шла речь в первой главе);
- *социально-демографическая структура.* В ней выделяются группы по возрасту, полу, социальному положению и др.;
- *профессионально-квалификационная структура.* В ней обычно выделяются группы по опыту работы, по общему и специальному образованию и т.п.

Знание этих структур позволяет руководителю увидеть плюсы и минусы своей организации, выявить ее социально-психологические особенности, а также те персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность его деятельности.

Наряду с формальными структурами, в любой организации существуют и серьезно влияют на общее состояние дел **неформальные структуры и группы**. Они представляют собой спонтанно возникающие микрогруппы людей, которые регулярно вступают в неформальное взаимодействие для достижения определенных целей.

Причины, обуславливающие возникновение неформальных групп внутри организации, можно свести к следующим трем:

- неудовлетворенность выходящих за пределы организации потребностей ее членов;
- в неформальной группе больше возможностей оказать или попросить помощь у коллег;
- потребность быть ближе к тем, кому мы симпатизируем (американские психологи выяснили, что на работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом, на расстоянии 1-1,5 м, а не на расстоянии нескольких метров).

Основная проблема в связи с этим - цели неформальных групп не должны противоречить целям организации, а в идеале - способствовать достижению целей организации.

В отечественной и зарубежной литературе много внимания уделено взаимодействию формальных и неформальных структур в организации. В результате проведенных исследований выявлен ряд *закономерностей функционирования неформальных структур*. Во-первых, отвергнуты мнения, что возникновение неформальных микрогрупп есть показатель неэффективного управления. *Возникновение микрогрупп - объективный процесс, вызванный потребностями*

индивида в неформальном, межличностном общении, которого недостает в формальной структуре.

Во-вторых, установлено, что в неформальных структурах *изначально наблюдается тенденция к сопротивлению переменам*. При соответствующей диагностике и работе руководителя с микрогруппой действие этой тенденции значительно ослабляется.

В-третьих, в любой организации *имеется один или несколько неформальных лидеров*, которые обладают не меньшим влиянием, чем руководитель, хотя используют при этом в основном свои личностные, индивидуальные качества и делают ставку на человеческие взаимоотношения. *Лидер* - это член организации, не являющийся официальным руководителем, но в силу своих личных качеств, профессиональных навыков пользующийся авторитетом в организации и оказывающий существенное влияние на ее поведение и деятельность.

Наконец, в-четвертых, в организации может происходить смена лидеров в зависимости от смены деятельности, ситуаций и т.д. Выявлено несколько типов лидеров: *деловой лидер* (тот, кто лучше других представляет себе суть дела и имеет опыт в решении основных задач, стоящих перед группой); *эмоциональный лидер* (обладающий наибольшей притягательностью, аттракцией). Может быть также и *ситуативный лидер* (тот, кто более других способен в какой-то небольшой промежуток времени повести за собой большинство организации).

Как руководитель должен относиться к неформальным структурам? Как управлять ими? Вот какой алгоритм деятельности рекомендуют специалисты психологии управления М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури (1992):

- признать существование неформальной структуры и ни в коем случае не предпринимать мер к ее ликвидации и не угрожать ее существованию;
- работать с нею по следующей программе: нейтрализация не всей, а идущей в разрез с целями организации деятельности; поощрение тех микрогрупп, которые не мешают, а способствуют целям организации;
- знать лидеров микрогрупп, регулярно встречаться с ними, сам факт этой встречи (а не содержание разговора) делать достоянием гласности;
- перед тем как предпринять какие-либо действия, просчитать их возможные отрицательные воздействия на неформальные организации;
- чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных микрогрупп, вовлекать их в разработку и реализацию ряда решений;
- быстро выдавать точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

5.2 Механизмы групповой динамики в организации

Сущность групповой динамики. Любая организация - это и целенаправленно созданные структуры, и тонкая ткань неформальных отношений, и

отношения, строящиеся на строгой подчиненности и отчетности. Все это находит свое выражение в таком социальном феномене как групповая динамика. **Групповая динамика** - это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Психологические изменения, происходящие в организации, обусловлены как внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними противоречиями, обусловленными действием двух противоположно направленных тенденций групповой активности – интеграции и дифференциации.

Первая тенденция заключается в упрочении психологического единства членов организации, стабилизации и упорядочении межличностных отношений и взаимодействия. Именно в этом необходимая предпосылка сохранности и устойчивой устойчивости организации. *Вторая тенденция* выражена в неизбежной специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов организации и соответствующих различиях их функциональных ролей и психологических статусов.

Сосуществование этих тенденций обуславливает неравномерность и пульсирующий характер процесса развития организации, предполагающего ряд этапов развития и включающего как последовательное восхождение организации, так и обратное движение. Вот почему жизнь организации с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой организации можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям организации, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Групповая динамика выражена в следующих *основных процессах и явлениях*:

- ✓ руководство и лидерство;
- ✓ принятие групповых решений;
- ✓ нормообразование, то есть выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.;
- ✓ формирование функционально-ролевой структуры;
- ✓ сплочение;
- ✓ групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения;
- ✓ конфликты и др.

Проявляясь постоянно и не прекращаясь ни на минуту, указанные процессы и явления, в конечном счете, формируют следующие **групповые феномены в организации:**

- *систему социальных связей и контактов*, проявляющихся в общении, взаимодействии и взаимоотношениях сотрудников, их психической совместимости (взаимные оценки, притязания, требования и внушения, подражания и самоутверждения, соревнование или соперничества и др.);
- *групповое (коллективное) мнение*, то есть обобщающий показатель групповых убеждений, взглядов, установок, предрассудков, отношений к значимым явлениям окружающей действительности;
- *групповые (коллективные) настроения*, то есть совместные переживания конкретных событий, фактов; сходные эмоциональные состояния, овладевающие на какое-то время всей организацией или отдельным подразделением в ней;
- *внутриорганизационные (внутриколлективные) обычаи, традиции, привычки*, то есть относительно устойчивые и передающиеся способы реагирования на явления окружающей действительности; нормы и стереотипы поведения, действий и общения сотрудников, ставшие групповой (коллективной) потребностью.

К *основным факторам*, влияющим на направленность процессов групповой динамики, относятся:

- ✓ *мотивация*, то есть чего ждут члены организации;
- ✓ *структура власти в организации*, то есть качественная выраженность власти и авторитета отдельных членов организации и ее подгрупп;
- ✓ *стиль управления* руководителя организации;
- ✓ *состояние процесса коммуникации* в организации;
- ✓ *результаты деятельности и авторитет организации*;
- ✓ *ощущение принадлежности (непринадлежности)* к организации, причастности (непричастности) к делам организации, степень ответственности за результаты работы и др.

Стадии развития коллектива организации. В процессе своего развития коллектив любой социальной организации проходит последовательно несколько стадий развития. Искусство управления коллективом заключается в правильном определении актуальной стадии развития и своевременном переводе коллектива на следующую, более высокую стадию. По мнению ряда психологов, любой коллектив в своем развитии проходит следующие четыре стадии: возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад. Рассмотрим их подробнее.

Стадия возникновения возможна при создании новой организации, при приходе нового руководителя, при кардинальных изменениях в составе органи-

зации (изменения штатов, замена значительного числа работников - не менее четверти, приход авторитетных работников, которые в короткий период становятся лидерами и радикально меняют ситуацию в организации). На этой стадии внешней организацией задаются целевые установки, проектируются и создаются формальная структура организации, органы управления, система отчетности и др. Взаимные требования в системе "начальник - подчиненные" еще только вырабатываются, взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер. У членов организации еще нет опыта совместной деятельности. Психология организации на этой стадии - исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности.

Стадия формирования предполагает образование неформальных групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется групповое мнение. Данная стадия особенно сложна для управления организацией. С одной стороны, создание неформальных групп - процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных задач организации. Вот почему главное для руководителя на этой стадии заключается, во-первых, в умелом распределении баланса сил между неформальными группами (за счет постановки дифференцированных заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям); во-вторых, в проведении совместных мероприятий (спортивных, культурных и др.).

Для *стадии стабилизации* характерно достижение определенной зрелости организации. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось групповое мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Но на этой стадии развитие коллектива не останавливается. Стабилизация означает лишь окончание становления неформальных групп, структуры, норм.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо *стадия совершенствования*, либо *распад организации*.

Американские психологи М.Вудкок и Д.Фрэнсис (1991) выделяют следующие пять этапов групповой динамики организации:

1. *Притирка*. Члены организации присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой организации. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Члены организации не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *Ближний бой.* Этап борьбы и переворотов, этап, когда образуются кланы и группировки, когда выдвигаются личности, претендующие на роль лидера (иногда может происходить и силовая борьба за лидерство), когда разногласия выражаются более открыто, по сравнению с первым этапом. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы (как личностные, так и профессиональные) все более отчетливо выявляются. На этом этапе организация начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

3. *Совершенствование и экспериментирование.* На этом этапе члены организации осознают свой потенциал, все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов организации. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются и совершенствуются. Появляется желание экспериментировать и реально повышать эффективность работы организации.

4. *Эффективность.* Организация приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к "команде-победительнице". Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управляющие функции могут делегироваться различным членам организации в зависимости от конкретных задач.

5. *Зрелость.* На этом этапе организация - сплоченный коллектив, в котором реальные общие цели сочетаются с индивидуальными целями большинства членов организации. Действуют прочные связи между членами организации. Людей оценивают по их достоинствам, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психического напряжения. Организация показывает отличные результаты. Расширяется делегирование полномочий, все больше членов организации участвуют в планировании и принятии решений

Несколько по-иному обстоит дело в *группах, создаваемых для действий в экстремальных или необычных условиях* (искусственно созданная группа с помощью психологического отбора, команда спасения для работы в экстремальных условиях, экспедиция как организация для работы в условиях социальной изоляции и др.). В них в качестве этапов развития различают следующие:

1). *Этап ознакомления.* Относительно небольшой по времени, даже для интернационального состава группы. Характеризуется повышенным интересом друг к другу, сдержанностью, корректностью поведения. Главное для каждого - выяснить ориентировочные и исследовательские реакции каждого члена группы.

2). *Этап дискуссий.* Достаточно продолжительный по времени. Характеризуется интенсивным общением и выяснением позиций друг друга по значи-

мым вопросам. В результате возникает структурный контур группы с признаками функционально-ролевой дифференциации и микрогрупп.

3). *Этап ролевой ориентации.* Непродолжительный по времени. Характеризуется завершением складывания группы в целостную систему, обладающую определенными социально-психологическими характеристиками. Нередко развивающиеся деструктивные процессы носят, как правило, непродолжительный характер и достаточно жестко пресекаются извне.

5.3 Феномены групповой жизнедеятельности

Жизнь любой организации - это море, в котором представлены разнообразные поведенческие проявления и эффекты каждого сотрудника; море имеющее свои отливы и приливы, штормы и штиль; море имеющее свои теплые и холодные течения. От руководителя организации в наибольшей степени зависит, каким путем он поведет управленческий корабль, путешествуя по этому морю человеческих эмоций и страстей.

Уже упоминавшийся психолог Д. Майерс (1997) сумел мастерски все многообразие человеческих проявлений в группе свести к шести основным групповым феноменам. Давайте вслед за ним обратимся к их анализу.

1) Феномен социальной фасилитации (от англ. *facility* - легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: *присутствие других всегда действует возбуждающе и*

- *благоприятно сказывается на решении простых и привычных задач (в которых доминирует правильный ответ);*
- *мешает решению сложных и новых задач (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).*

Почему же нас возбуждает присутствие других?

Во-первых, из-за боязни оценки окружающих. Другими словами, мы обеспокоены тем, как нас оценивают другие.

Во-вторых, из-за отвлечения внимания, конфликта между вниманием к другим и вниманием к задаче. Конфликт вызван перегрузкой когнитивной системы.

В-третьих, из-за присутствия других, как такового.

2. Феномен социальной лености или закономерность Латане, Вильямса и Харкинса: *люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.*

Почему это происходит? В многочисленных экспериментах выяснилось: люди обычно уверены, что их оценивают только тогда, когда они действуют в одиночку. Групповая ситуация *уменьшает* боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы.

Обобщенные данные сорока девяти экспериментов, в которых участвовало свыше 4 тыс. испытуемых, показывают, что усилия уменьшаются, а лень возрастает при увеличении размеров группы. Так, индивидуальная работоспособность, составляющая в группе из двух человек 90 % падает до 75 % в группе из шести работников.

Всегда ли проявляется социальная лень? Многочисленные исследования свидетельствуют, что далеко не всегда. Она проявляется гораздо меньше:

- ✓ *когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;*
- ✓ *когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;*
- ✓ *когда члены группы - друзья ("Сплоченность усиливает старания");*
- ✓ *когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам;*
- ✓ *когда группа состоит преимущественно из женщин.*

3. Феномен деиндивидуализации или почему вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку.

Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание иногда ослабевает. Результатом могут быть действия, варьирующие от легкого нарушения запретов (выкрики во время собраний, совещаний) до импульсивного самовыражения (групповой вандализм, оргии) и даже до разрушительных социальных взрывов (уличные беспорядки, стихия толпы). В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности, ощутить то, что психолог Л. Фестингер с коллегами назвали *деиндивидуализацией*. Таким образом, под *феноменом деиндивидуализации* понимается *утрата самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает*.

В каких условиях проявляется этот феномен? Что влияет на его проявления? К условиям, определяющим вероятность и интенсивность проявления деиндивидуализации, относят следующие.

Во-первых, *размер группы*. Чем больше группа, тем больше ее члены утрачивают чувство самоосознания и тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения.

Во-вторых, *физическая анонимность и обезличенность*. Психолог Ф. Зимбардо предположил, что обезличенность в больших городах сама по себе означает анонимность и предусматривает нормы поведения, разрешающие вандализм.

В-третьих, *возбуждающие и отвлекающие действия группы*, подготавливающие почву для деиндивидуализации (аплодисменты и хлопки, пение хором,

различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.). "Есть усиливающее само себя удовольствие в том, - пишет Д. Майерс, - чтобы совершать импульсивный акт, наблюдая, как окружающие заняты тем же самым. Когда мы видим, что другие делают то же, что и мы, то полагаем, что они и чувствуют то же самое, и, таким образом, укрепляемся в своих чувствах". Иной раз мы сами ищем возможности деиндивидуализироваться в группе, потому что можем предаться сильным позитивным эмоциям и ощутить нашу общность с окружающими.

В-четвертых, *ослабленное самоосознание*. Групповое бытие, ослабляющее самоосознание, имеет тенденцию рассогласовывать поведение и установки личности. Не осознающие себя менее заторможены, меньше себя контролируют, более склонны действовать, не задумываясь о своих ценностях, более восприимчивы к ситуации. Фактором, повышающим деиндивидуализацию, является алкогольное опьянение. Напротив, деиндивидуализация снижается в обстоятельствах, повышающих самоосознание: перед зеркалами, фотоаппаратами, кино- и видеокамерами, в маленьких поселках, на ярком свете, при ношении именных табличек, или нестандартной одежды, при отсутствии отвлекающих внимание стимулов, в необычной обстановке.

4. Феномен групповой поляризации, впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что *обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы*.

Почему это происходит? Во-первых, *из-за информационного влияния*. Во время группового обсуждения складывается банк идей, большая часть из которых согласуется с доминирующей точкой зрения. Идеи, входящие в базовый запас знаний членов группы, часто будут высказываться во время обсуждения или, даже не будучи упомянуты, повлияют в целом на его результат.

Во-вторых, *из-за нормативного влияния*. В соответствии с теорией социального сравнения Л. Фестигера, в человеческой природе заложено желание оценивать свои мнения и способности, а это мы можем делать, только сравнивая свои мнения с чужими. Наибольшее влияние на нас при этом оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем. Более того, желая понравиться другим, мы можем начать выражать более жесткие мнения, когда обнаруживаем, что другие разделяют наши взгляды.

5. Феномен огруппления мышления, описанный И. Джанисом и заключающийся в том, что *для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений*. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Особенно это верно тогда, когда

- ✓ у группы сильна потребность в единстве;
- ✓ группа изолирована от альтернативных идей;
- ✓ лидер дает понять, чего он хочет от группы.

6. Феномен влияния меньшинства, описанный С. Московичи и заключающийся в том, что *меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства*. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят у большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению.

Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Вместе с тем, не подлежит сомнению, что меньшинство, твердо стоящее на своих позициях, более влиятельно, чем меньшинство колеблющееся. Последовательное меньшинство является влиятельным, пусть и не популярным, частично из-за того, что вскоре именно оно становится центром спора. Всеобщее внимание позволяет человеку высказать непропорционально большее количество аргументов. А позиция, в пользу которой высказано больше аргументов, обычно побеждает. Красноречивые члены группы, как правило, более влиятельны.

Последовательность и настойчивость говорят об уверенности в себе. Более того, эксперименты свидетельствуют, что любое действие меньшинства, выражающее уверенность, склонно порождать у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой убежденности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы пересмотреть свою позицию.

Когда меньшинство постоянно сомневается в мудрости большинства, те члены большинства, которые в противном случае подвергали бы имеющиеся у них сомнения самоцензуре, теперь не стесняются их высказывать и могут даже перейти на позиции меньшинства. Упрямое меньшинство разрушает всякую иллюзию единомыслия. Причем отступники со стороны большинства гораздо более убедительны, чем непоколебимые представители меньшинства. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины.

Воздействие меньшинства зачастую парадоксально и нелогично. Доказано, что гонения со стороны лидеров большинства по отношению к меньшинству далеко не всегда укрепляет позиции первых. Наоборот, эти действия зачастую ведут к росту сомнений в стане большинства, к симпатиям относительно гонимого меньшинства. Мировая история знает немало примеров, когда ореол мученика помог утвердиться лидерам меньшинства.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

5.4 Распределение деловых ролей в организации

В любой организации существует динамичное распределение определенных деловых ролей. Этот социальный феномен групповой динамики впервые был раскрыт М. Белбиным, исследователем лаборатории менеджмента в Кембридже (Великобритания). Разгаданный им феномен состоит в том, что каждый из членов организации играет двойную роль.

Первая роль - чисто функциональная и вытекает из формальной структуры организации. Но вторая роль, которую Белбин назвал "ролью в группе", гораздо менее очевидна, однако она существенно важна для успешной деятельности коллектива. Путем обширных и тщательно разработанных экспериментов он выделил и описал всего восемь деловых ролей, которые только и могут играть члены коллектива; других ролей в группе просто не существует. Эти восемь ролей в коллективе следующие: "лидер", "реализатор", "генератор идей", "объективный критик", "организатор или начальник штаба", "снабженец", "душа коллектива", "отделочник или контролер" (названия ролей несколько отличны от данных Белбиным и приближены к более понятным отечественным синонимам).

1). *"Лидер"* занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво и как бы небрежно. Он часто обладает тем, что называется личным обаянием и авторитетом, то есть способностью заставлять других действовать, не применяя чрезмерно свою власть и права. Он должен обладать здравым умом, но блестящего интеллекта от него не требуется.

"Лидер" отличается тем, что его интересы - главным образом цели и задачи. При обсуждении групповых задач он определяет вопросы, которые нужно обсудить, и приоритеты. Он обобщает прозвучавшие мнения и формулирует заключения группы. Если должно быть принято решение, он, дав возможность высказаться всем, твердо и однозначно принимает такое решение. Он знает, в какой сфере деятельности каждый из членов организации силен, а в какой слаб, и направляет внимание и усилия людей на те вопросы, в разрешении которых они могут принести наибольшую пользу. Именно "лидер" распределяет обязанности и секторы ответственности других членов группы.

2). *"Реализатор"* является лидером группы в реализации конкретно поставленной задачи. Его главная задача - придать четкую форму самой деятельности группы и ее результатам. Он не терпит разболтанности, неясности, нечеткости мышления. При обсуждении групповых задач он старается объеди-

нить идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект и стремится быстрее начать действовать. Он жаждет действия, притом немедленного. Переубедить его могут только результаты. Его напористость, носящая характер принуждения, всегда направлена на достижение целей организации.

"Реализатор" полон нервной энергии; он эмоционален, импульсивен и нетерпелив, он склонен опережать других, иногда придирчив, быстро разочаровывается и впадает в уныние. Его поведение бывает вызывающим, дерзким и ершистым. Он часто ссорится с коллегами, но ссоры эти краткие, и он не злопамятен. Он вполне способен сделать работу в группе неуютной, но именно он заставляет дело идти вперед.

3). **"Генератор идей"** поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения; он человек идей. Конечно, и у других есть идеи, но его идеи отличаются оригинальностью. Из всех членов группы у него самый высокий коэффициент интеллектуальности и самое развитое воображение. Если группа увязнет в трудностях, то именно "генератор идей" скорее всего, начнет искать совершенно новый подход к проблеме. Он вообще привносит с собой радикальный подход к разрешению проблем. Но у него есть два недостатка. Во-первых, его гораздо больше интересуют фундаментальные проблемы, крупные вопросы, а не детали; более того, он нередко упускает из виду детали и совершает ошибки по своей невнимательности. Во-вторых, он может слишком много творческой энергии отдавать идеям, захватившим его воображение, но вовсе не отвечающим потребностям группы.

Он очень доверчив, непредвзят и доступен. Вместе с тем, он нелегко переносит критику своих собственных идей и быстро обижается, если его предложения отвергаются или принимаются лишь частично. Он способен обидеть других критикой их идей. Его критические замечания обычно расчищают почву для собственных идей. И все же, несмотря на все его недостатки, именно от "генератора идей" исходит живая искра.

4). **"Объективный критик"** вряд ли выступит с оригинальным предложением, но зато именно он, скорее всего не даст группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Его вклад в общее дело заключается во взвешенном и беспристрастном анализе, а не в выдвижении творческих идей. Он критикует не из любви к этому искусству, а потому что видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Он медлителен в принятии решений, он не любит, чтобы его торопили, но это самый объективный и беспристрастный ум во всей группе. Более того, у него, как и у "генератора идей", наиболее высокий коэффициент интеллектуальности, но в отличие от второго, "критик" должен быть флегматичным и хладнокровным.

Одним из наиболее важных достоинств "критика" является умение поглощать, осваивать, интерпретировать и критически оценивать огромное коли-

чество сложных печатных материалов, умение анализировать и оценивать суждения и предложения других. Иногда он может делать это бестактно и обескураживающе, но и именно он возвращает группу с поэзии несбыточной мечты на прозу реальной жизни. Хотя он заслуживает доверия во всем и на него можно положиться, ему не хватает человеческого тепла, непосредственности и воображения. И, тем не менее, он незаменим в группе, потому что его суждения почти никогда не бывают ошибочными.

5). "Организатор или начальник штаба" преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. Его страсть - организовывать практическое выполнение заданий. Его главный вклад в общее дело - придать планам группы реальную, выполнимую форму.

Он одержим стабильными структурами и всегда пытается их создавать. Дай ему решение - и он составит график выполнения. Поставь перед ним задачу и дай ему в подчинение группу работников - и он составит графическую схему организационной структуры. Он работает эффективно, методично и систематически, но иногда ему не хватает гибкости. Создать ему серьезные помехи может только внезапное изменение планов, потому что он склонен несколько теряться в неустойчивых, меняющихся ситуациях.

Он обладает сильным характером, внутренней дисциплинированностью и логичным подходом к проблемам. Он отличается цельностью, искренностью, доверием к коллегам, его не так-то просто сбить с толку и обескуражить.

6). "Снабженец" выходит за пределы группы вовне, и приносит с собой новые идеи, информацию и вообще сообщения о всяческих новостях. Этот человек наиболее по-человечески симпатичный из всех членов группы, он сразу вызывает к себе расположение. Он любит общество, очень раскован и общителен. На ситуацию или рассказ "снабженец" почти всегда реагирует положительно и с энтузиазмом, хотя склонен так же быстро бросать дела и занятия, как стремительно за них хватается. Многое, если не все в жизни, сразу же вызывает его интерес.

"Снабженец" легко и быстро сближается с людьми и имеет множество контактов за пределами группы. Он редко находится на своем рабочем месте, а когда он все-таки там, то, скорее всего с кем-либо говорит. Его роль значительна: он предохраняет группу от загнивания, окостенения и потери связи с реальным миром.

7). "Душа группы" - самый чуткий и чувствительный из всех. Он лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег. Он отчетливее других чувствует эмоциональные "подводные течения" в группе. Он больше всех осведомлен и о семейных делах, о личной жизни остальных членов группы. Он активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации. Он ужасно не любит личной

вражды и недоброжелательности, сам избегает конфликтов. Он симпатичен и приятен в обращении, скромен, примерен, ненавязчив, несамоуверен, популярен.

Он умеет и любит слушать, легко и свободно общается со всеми членами группы, помогает и другим быть раскованными и свободными. Он способствует установлению единства, дружбы и гармонии отношений и этим уравнивает трения и разногласия, которые могут вызвать другие. Его личный вклад в общее дело может быть и не так очевиден, как вклад других, но его отсутствие сразу становится заметным и влияет на дело отрицательно, особенно во времена неприятностей, стрессов, давления со стороны - словом, это цемент, связывающий группу.

8). "Отделочника или контролера" беспокоит все, что может "получиться неправильно". Он никогда не обретет душевного спокойствия, пока лично сам не проверит каждую деталь и не убедится, что все сделано, ничего не забыто, ничто не упущено. Если что-нибудь его и занимает в жизни серьезно, то это порядок. Он принуждает всех выполнять графики и укладываться в сроки. Он испытывает постоянное ощущение срочности, как бы давление времени, и передает это ощущение другим, побуждая их действовать активнее. Его одержимость деталями есть просто выражение внутренней тревоги за благополучный исход дела.

Он обладает сильным характером, вполне владеет самоконтролем; с нетерпимостью относится к более небрежным и разболтанным членам группы. Бдительность - его отличительная черта. Но он склонен утрачивать перспективу общей цели и увязать в мелких, малозначащих деталях. Тем не менее, его безудержное стремление все проверять и все доводить до конца является исключительно полезным для организации качеством.

Рассмотрение перечисленных социальных ролей подводит к некоторым выводам, позволяющим управлять процессом эффективной деятельности коллектива:

1. Не в каждую группу непременно должно входить восемь членов - по числу ролей. Вполне возможно, а нередко желательно и даже необходимо, чтобы лицо, входящее в группу, играло более одной роли. Важно, что в успешно действующей группе каждую из восьми ролей играет, по крайней мере, один человек, и все восемь ролей оказывают свое влияние в процессе жизнедеятельности группы.

2. При формировании организации в ней должны быть представлены те, личностные характеристики которых охватывают весь диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей были реализованы. Если организация действует не очень успешно, следует проанализировать ее состав в свете рассматриваемых ролей. Возможно, обнаружится, что в ней никто не играет ка-

кой-либо из важных ролей. Нужно постараться либо изменить состав организации, пополнив ее соответствующими сотрудниками, либо сориентировать определенных членов организации на выполнение соответствующих ролей.

3. При укомплектовании штатов нельзя сосредоточивать внимание только на руководителе и его заместителях. Необходимо стремиться подобрать таких людей, чтобы был обеспечен возможно более широкий охват всех ролей.

4. Должен быть обеспечен баланс восьми ролей, без доминирования какой-либо одной, представленной большим числом членов группы, нежели другие роли. Особое внимание следует уделить подбору людей на роли "лидера" и "генератора идей". "Лидер" должен быть властным, авторитетным и вдохновляющим, вызывающим доверие, выискивающим таланты и способности у членов группы и знающим, как их употребить на пользу дела. Для того, чтобы группа действовала успешно, в ней должен быть один сильный "генератор идей" (если в группе много "генераторов", она погрязнет в бесплодных дебатах и дискуссиях).

5.5 Управление социально-психологическим климатом организации

Важным показателем состояния психологии организации является *социально-психологический климат*. Именно он выступает внешним проявлением различных групповых феноменов в виде поведенческих и речевых актов. Другими словами, социально-психологический климат - это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Термин "климат" (от греческого слова "наклон") пришел в общественные науки из метеорологии, где им обозначается совокупность метеорологических условий, свойственных какой-либо местности. Это понятие, перенесенное в психологию, позволило осмыслить практическое значение целого ряда групповых эффектов как особых условий жизнедеятельности человека в группе.

На сегодняшний день существует более сотни определений социально-психологического климата. Будем исходить из того, что ***социально-психологический климат*** есть *состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.*

Климат - это одна из сторон жизнедеятельности и взаимоотношений людей. Он неодинаков в разных коллективах и по-разному оказывает влияние на членов коллектива. Его влияние сказывается, прежде всего, на психологическом самочувствии людей. Климат проявляется главным образом в таких групповых эффектах, как

- *сплоченность* как степень единства действий (поведения) членов организации в условиях свободного выбора вида этих действий из нескольких возможных вариантов;

- *взаимная совместимость* (взаимная приемлемость) как возможность бесконфликтного общения и согласованности действий членов организации в условиях их совместной деятельности;

- *состояние уровня идентификации* понимаемого как сознательное, внутренне мотивированное принятие членом группы (в отличие от пассивной адаптации) целей, ценностей и норм групповой жизни и др.

Признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- ✓ *высокая требовательность и доверие членов организации друг к другу;*

- ✓ *доброжелательная и деловая критика;*

- ✓ *свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни;*

- ✓ *удовлетворенность принадлежностью к организации;*

- ✓ *высокая степень взаимопомощи;*

- ✓ *достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.*

Несколько слов об *управлении социально-психологическим климатом*. Оно включает в себя осуществление следующих мероприятий:

- *управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);*

- *оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;*

- *комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;*

- *опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива;*

- *предупреждение и разрешение межличностных конфликтов.*

Изучение социально-психологического климата - процесс сложный. Это связано с тем, что климат проявляет себя интегрально, как общий - положительный или отрицательный - нравственно-психологический фон внутриколлективных отношений. Это сложное равновесие множества компонентов, очень важных, очень специфических для каждой организации, но с трудом фиксируемых обычными исследовательскими приемами. В основе этих исследований лежит измерение конкретных типов и видов взаимоотношений, которое проводится на основе всех применяемых в психологии методов: наблюдения, эксперимента, опроса и др. В практикуме приводится ряд наиболее распространен-

ных методик, позволяющих диагностировать актуальное состояние социально-психологического климата организации. Наряду с этими методиками существуют и другие, позволяющие выявить не только состояние социально-психологического климата, но и сложную систему внутриколлективных взаимоотношений.⁵

5.6 Коммуникационная структура организации. Слухи и меры противодействия им

Коммуникация в организации. Для нормальной, эффективной организации деятельности, для управления этой деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, передачей и переработкой информации, то есть *коммуникационными связями* в организации. Главная цель коммуникации в организации - достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента. Коммуникационные потоки пронизывают все пространство организации. Именно благодаря им и существует организация как система. Поэтому коммуникационные потоки образно называют кровеносными сосудами организации.

Коммуникацию обычно понимают в широком и в узком смыслах. Коммуникация в *широком смысле* - это передача информации от одного индивида к другому, обмен мыслями или информацией для обеспечения взаимопонимания. В *узком смысле* коммуникация рассматривается, прежде всего, в психологии управления. Она представляет собой сеть каналов и путей, по которым в организации происходит обмен информацией и мнениями.

Коммуникация в организации выполняет четыре основных функции:

- *управленческую* (осуществляется при помощи побудительных сообщений);
- *информативную* (осуществляется при помощи информативных сообщений);
- *эмотивную* (осуществляется при помощи экспрессивных сообщений, передающих возбуждение, эмоциональные переживания);
- *фатическую*, нацеленную на установление и поддержание контактов.

В коммуникационной структуре организации, прежде всего, выделяют *горизонтальную* (между равными по статусу работниками) и *вертикальную* (между работниками находящимися на разных уровнях организационной иерархии) коммуникации. Какова же при этом *эффективность*, то есть полнота и правильность понимания передаваемой информации? При горизонтальной коммуникации она может достигать 90%. Что касается вертикальной коммуни-

⁵ Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

кации, то многое зависит от того, с какими ее разновидностями мы имеем дело. Так, при восходящей вертикальной коммуникации (от рядовых работников к руководству) эффективность не превышает 10%. При нисходящей же коммуникации ее эффективность несколько больше (20 - 25%), но все равно явно проигрывает по сравнению с горизонтальной коммуникацией.

Основные *пути повышения эффективности* восходящей коммуникации следующие:

- работники должны знать, что будет сделано с их работой, сообщением;
- работники должны использовать общие с руководителями исходные материалы и данные;
- руководитель должен быть доступен для своих подчиненных.

Кроме указанных выше выделяются еще *формальные* и *неформальные* каналы связи. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри организации.

Ясно, что формальные каналы никогда не удовлетворяют потребности участников совместной деятельности, ибо социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Вот почему наряду с формальными каналами, в любой организации обязательно существуют и неформальные каналы информации. Неформальная информация опережает формальную по времени, но проигрывает по достоверности. Иногда она бывает на уровне слухов. Однако в нормально функционирующих организациях всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием первого.

Неудовлетворительная коммуникация чревата неблагоприятными последствиями, как для рядовых работников, так и для руководства. Во-первых, рядовые работники при этом чувствуют себя сторонними наблюдателями, непричастными к делам организации. Это формирует неудовлетворенность работой в данной организации. Во-вторых, плохое информирование порождает слухи и сплетни, которые обостряют взаимоотношения и микроклимат в организации. Наконец, в-третьих, плохое информирование усиливает текучесть кадров, отражается на производительности труда, на отдаче работника. По расчетам А.Л. Свенцицкого (1986) информирование работника о текущих результатах его труда и об оценке со стороны руководства позволяет на протяжении одной только смены повысить производительность труда на 10 - 30%.

Плохая коммуникация неблагоприятным образом отражается и на деятельности руководителя. По мнению Р.Л. Кричевского (1996) "принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование людей - все это требует детальной информации. И

когда ее нет, когда воцаряется информационный хаос, организации грозит крах".

К основным причинам плохих коммуникаций в организации относят следующие:

1. Недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций, отсутствие обратной связи. Опрос руководителей и рядовых работников о рейтинге десяти важнейших моральных факторов успешной работы показал, что осведомленность о состоянии дел в организации руководители поставили на десятое место, а рядовые работники на второе-третье.

2. Неблагоприятный психологический климат в организации. Напряженные отношения ведут к умышленному искажению информации, излишней подозрительности.

3. Личностные моменты. К сожалению, у ряда работников существует предвзятость в отношении к мнению окружающих, выражающаяся в высокомерии, чванстве и др. Наши оценки событий и людей могут искажаться всевозможными стереотипами. Кроме того, отсутствие у рядового работника интереса к сообщаемой информации вызвана зачастую ее формализмом, монотонностью, тривиальностью, однообразием. На качестве коммуникации сказывается плохая структура сообщений, когда подбор слов, оборотов, форм сообщения оставляет желать лучшего. "Виновата" и слабая память работников. По расчетам специалистов, в организации рядовые работники сохраняют в памяти всего лишь 50% информации, а руководители - 60%.

4. Неполнота воспринимаемой и передаваемой информации. В этом чаще всего повинен отправитель информации. Дело в том, что на каждом уровне иерархии действуют своеобразные фильтры. Верхние уровни управления не желают терять монополию на информацию и преждевременно раскрывать свои планы, справедливо опасаясь как потери рычагов управления ("кто владеет информацией, тот владеет миром"), так и утечки сведений. Вот почему руководители опускают часть информации, действуя в соответствии с тремя стереотипами: "Это знают все", "Это не должны знать все" и "Это рано знать всем". В результате рядовые работники домысливают, достраивают картину. Небезгрешны и нижние уровни. Действуя по необходимости методом проб и ошибок, они не хотят, чтобы начальство знало обо всех промахах и неудачах, которые они легко могут исправить сами.

Слухи в организации и меры противодействия им. Современному руководителю требуется умение грамотно действовать в различных ситуациях общения и взаимодействия, в том числе и в условиях распространения различных слухов, домыслов, небылиц. Не секрет, что к нему как к лицу официальному, авторитетному подчиненные часто обращаются с вопросом типа "А правда

ли, что...?". Поэтому умение грамотно действовать в этой ситуации необходимо любому руководителю.

Слух - это молва, известие о ком или чем-нибудь; это сообщение о каких-либо событиях, еще ничем не подтвержденных, которое передается в массе людей от одного человека к другому. Природа возникновения слухов может быть объективной (или стихийной) и субъективной (или целенаправленной).

Критерии слуха как социального феномена, то есть его характерные черты, следующие:

- слух – это форма межличностной (реже - публичной и массовой) коммуникации. Хотя зачастую мы являемся свидетелями неосознанного распространения тех или иных слухов средствами массовой информации;
- слух - это информативное (а не, скажем, аналитическое) сообщение, то есть ядро слуха составляют сведения о реальных или вымышленных событиях;
- слух - это эмоционально значимое для аудитории сообщение. Если оно не затронет чувства и эмоции людей, то не будет и слуха как такового.

Каковы же главные условия и причины возникновения слухов? По мнению Ю.А. Шерковина, возникновение и распространение слухов возможно лишь при информационном вакууме, выражающемся в неудовлетворенном интересе. Другими словами, слух - это информация, удовлетворяющая какую-либо психологическую потребность людей, неудовлетворенную другими способами.

К условиям и причинам содержательного характера необходимо отнести:

- *интерес аудитории к некоторой теме.* Смешна и нереальна попытка распространить слух среди жителей Беларуси о неожиданном повышении цен на слонов в Индии. Этому сообщению легко поверят, но передавать другим не станут. Психологи выявили закономерность: самое нелепое сообщение, если оно вызывает интерес, может быть передано дальше и захватить значительную аудиторию. Главное - не столько достоверность информации, сколько неудовлетворенный интерес.
- *дефицит надежной информации по интересующей теме.* Здесь речь идет не об объективной достоверности имеющихся сведений, а о субъективной оценке собственной осведомленности. Социальная практика показала две закономерности: во-первых, самые точные сведения, полученные из неавторитетного источника, сохраняют информационный дефицит, но ложные сведения из престижного для данной аудитории источника ликвидируют дефицит и блокируют распространение слухов. Во-вторых, интенсивность циркуляции слуха прямо пропорциональна интересу аудитории к теме и обратно пропорциональ-

на количеству официальных сообщений на данный момент и степени доверия к источнику информации.

На появление слухов влияют также *условия и причины функционального характера*:

- реализация посредством слухов потребности в общении, облегчение межличностных контактов;
- реализация неудовлетворенной потребности в самоутверждении в группе;
- стремление снизить эмоциональное напряжение в большой группе;
- компенсация эмоциональной недостаточности в условиях, когда обстановка, лишена значимых событий.

Слухи классифицируются по ряду оснований. *По пространственному основанию* слухи делятся на локальные (то есть отмеченные внутри относительно небольшой социальной группы), региональные, национальные и межнациональные.

По экспрессивному основанию (то есть по типу эмоциональной реакции) слухи делятся на "слух-желание", "слух-пугало" и "агрессивный слух".

По степени достоверности информации слухи делятся на

- **абсолютно недостоверные, то есть отражающие только настроения аудитории; недостоверные в главном с элементами правдоподобия;**
- правдоподобные слухи, то есть относительно близкие к действительности;
- достоверные слухи с элементами неправдоподобия (наиболее опасные).

В связи с этим необходимо заметить, что абсолютно достоверными слухи, как правило, не бывают, так как в процессе изустной передачи они неизбежно подвергаются искажениям и всегда чем-то отличаются от истины.

В процессе циркуляции слух *трансформируется*. Это выражено в трех основных процессах: сглаживании, заострении и адаптации.

В процессе *сглаживания* слух становится меньше и короче за счет исчезновения тех деталей, которые в данной аудитории представляются несущественными. Например, цвет и марка столкнувшихся автомобилей, название места происшествия, одежда и имена участников события и др.

В процессе *заострения* увеличиваются масштабы тех деталей, которые в данной аудитории представляются существенными (например, количество действующих лиц, количество жертв, степень успехов или неудач и др). Важно подчеркнуть следующую особенность: существенность или несущественность конкретных деталей определяется не только и не столько их объективным соотношением, сколько доминирующими в данной аудитории ценностными ориентациями, ожиданиями и др. В зависимости от этого детали слуха могут ока-

заться "сглаженными", либо, наоборот, "заостренными". Например, если одежда, цвет волос, глаз отражают их расовую, национальную, религиозную принадлежность, а в регионе сложились напряженные отношения, слух может быстро приобрести агрессивную окраску, а соответствующие детали станут доминирующими, хотя в действительном событии могли играть второстепенную роль.

Адаптация призвана приспособить слух к психическим нуждам аудитории, под доминирующую в данной аудитории модель мира. Например, в лабораторном эксперименте одному из испытуемых в группе белых американцев демонстрировалась в течение нескольких секунд фотография двух спорящих мужчин: белого и негра. Белый вооружен раскрытой бритвой, черный безоружен. После этого первый испытуемый рассказывал содержание фотографии второму, который фотографии не видел, второй - третьему и т.д. Характерно, что в результате адаптации бритва "перескакивала" из рук белого в руки негра - сказывался жесткий стереотип "агрессивного негра". Сглаживание, заострение и адаптация могут дополнять друг друга и по мере распространения слуха приводить к радикальному отклонению его фабулы от реальности.

Каковы же основные меры предупреждения и противодействия слухам? Главное при осуществлении **профилактических мероприятий** - создание эмоциональной атмосферы в обществе в целом и в организациях, исключающей возможность распространения слухов. Основные направления деятельности руководителя по предупреждению слухов могут быть следующими:

1. Создание и поддержание эффективности информационной системы организации. Главным условием при этом является определение потребности в информации. Как уже отмечалось, основной причиной возникновения слухов является дефицит информации по интересующей теме. Вот почему определение потребности в информации является важнейшим профилактическим средством, не позволяющим зародиться слухам.

Таким образом, знание руководителем причин и условий возникновения слухов, основных профилактических мероприятий и активных мер противодействия позволяет создать здоровую социально-психологическую атмосферу в организации, укрепить доверие между работниками.

5.7 Социометрия как основной метод диагностирования межличностных взаимоотношений в организации. Особенности проведения референтометрии

Сущность социометрии и ее возможности. Всю совокупность взаимоотношений в организации можно разделить на формальные (официальные) и неформальные (неофициальные). Они строятся на основе требований ряда юридических документов (приказы, распоряжения, инструкции и др.), а также

норм и правил служебного этикета. Служебными взаимоотношениями не исчерпываются контакты с сотрудниками, где каждый не просто бухгалтер Иванов, менеджер Петров и т.д., а человек со своим характером, личностными особенностями, интересами, вкусами, манерой поведения.

В самой служебной обстановке между людьми так или иначе складываются межличностные взаимоотношения: к кому-то мы испытываем особое расположение, кого-то, возможно, недолюбливаем. И эти личные отношения не могут не влиять на общую атмосферу в организации, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений. Вот почему столь важна организация эффективного межличностного общения, создание благоприятного психологического настроя людей.

Психологические процессы, происходящие в организации, изучаются уже не один десяток лет. Обычно главное внимание уделяется служебным отношениям, организационной структуре, такому явлению как дружба. Однако выяснилось, что этого явно не достаточно. Без выяснения сложившихся личных взаимоотношений в организации этот портрет будет незаконченным.

К основному методу диагностики межличностных отношений обычно относят **социометрию**. Термин "социометрия" образован из двух латинских корней - *socius*-товарищ, соучастник, компаньон и *metrum* -измерение. Основоположником социометрии является американский психиатр и социальный психолог Дж. Морено. Социометрия получила распространение в зарубежной социологии и психологии в 30-е годы, после появления книги Дж. Морено "Кто выживает?". Он считал, что совокупность межличностных отношений в группе составляет ту первичную социально-психологическую структуру, сущность которой во многом определяет не только целостные характеристики группы, но и душевное состояние человека.

В соответствии с теоретической концепцией Дж. Морено, в обществе можно выделить две структуры: макроструктуру - своеобразное "пространственное" размещение людей в различных процессах их жизнедеятельности, и микроструктуру - психологические отношения, складывающиеся у человека с его непосредственным окружением, то есть межличностные отношения.

Микроструктура и макроструктура должны находиться в гармонии, то есть люди должны быть так "расставлены" в процессах их жизнедеятельности, чтобы их непосредственное и опосредованное окружения были всегда приемлемы для них. Для этого необходимо осуществить не социальную, а социометрическую революцию, то есть произвести такое изменение макро- и микроструктур, которое приведет к их идеальному соответствию в масштабе всего общества.

Спорность этой концепции принесла ей гораздо больше критиков, чем сторонников. В отечественной психологии она сразу же была подвергнута рез-

кой критике, а за рубежом об этой концепции уже мало кто вспоминает. Однако методика, разработанная в рамках этой концепции, оказалась весьма популярной и давно живет самостоятельной жизнью. Что же представляет собой социометрия как метод?

Социометрия - это социально-психологический метод исследования системы личных взаимоотношений в группе, организации, предусматривающий вызванный исследователем выбор испытуемыми других членов группы для различных сфер совместной деятельности. Таким образом, в основе социометрии лежит специфический вид опроса. Поэтому метод социометрии зачастую еще называют социометрическим опросом.

Как и всякий метод, социометрия имеет свои преимущества и недостатки. К явным преимуществам относятся следующие:

- социометрия заполнила вакуум, появившийся в результате отсутствия других методов, позволяющих изучать взаимоотношения;
- социометрия давала результаты в форме количественных индексов в сфере, считавшейся традиционно неформализуемой;
- социометрический опрос относительно прост как в проведении, так и в анализе результатов.

К недостаткам метода социометрии относят следующие:

- специфичность и ситуативность выявляемой картины (фиксация преимущественно эмоциональных отношений, выражающихся в симпатиях и антипатиях; не выявляются истинные мотивы выборов и др.);
- возможность намеренного искажения результатов в условиях неанонимного теста;
- ограниченность возможностей, в частности, в силу динамичности отношений, которую трудно уловить.

Что же позволяет выявить социометрический опрос? Во-первых, социометрия позволяет определить состояние взаимоотношений в организации и на этой основе выявить ее неформальную структуру (микрогруппы, неформальных лидеров, социометрический статус каждого сотрудника, его потребность в общении и психологическую совместимость с другими и др.).

Во-вторых, социометрия позволяет оценить авторитет руководителей разного уровня, выявить их место в неофициальной структуре организации.

В-третьих, социометрический опрос позволяет определить уровень групповой сплоченности и разобщенности, как различных подразделений организации, так и организации в целом.

В-четвертых, социометрия позволяет выполнить психотерапевтическую функцию. Участие в социометрическом опросе побуждает испытуемых к последующему анализу своих отношений с другими сотрудниками и нередко стимулирует корректирование собственного поведения.

Референтометрия. Одной из результативных методик, позволяющих диагностировать состояние межличностных отношений является референтометрия. Референтометрия - методика, позволяющая выяснить степень значимости каждого члена группы для его товарищей по сообществу, выявить, с одной стороны, тех на чье мнение в данной общности ориентированно большинство ее членов, а с другой - тех, чья позиция по тому или иному вопросу практически всем безразлична.

В отличие от социометрического опроса, референтометрия позволяет анализировать более глубокий слой межличностных отношений, опосредованных целями, задачами и содержанием групповой деятельности и межличностного общения, то есть явно ценностными факторами.

Таковы основные методы изучения состояния взаимоотношений в организации. Умелое их использование позволяет руководителю управлять процессами групповой динамики, выявить неформальную структуру организации, эту "невидимую часть айсберга".⁶

ТЕМА 6 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

6.1. Межличностный конфликт как социальный феномен

6.2. Причины и условия, вызывающие межличностные конфликты.

6.3. Управление конфликтными ситуациями в условиях совместной деятельности

6.1 Межличностный конфликт как социальный феномен

Конфликт и его структурные компоненты. Каждый в своей жизни неоднократно сталкивался с таким социальным феноменом, каким является конфликт. Что же включает это емкое понятие?

***Конфликт** (от лат. conflictus - столкновение) - это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, мнений, взглядов и др.) на почве соперничества; это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.*

С началом изучения этого сложного психологического явления не утихают споры о том, что есть конфликт - благо или зло. Ряд психологов утверждает, что конфликт есть благо, потому что он

- ✓ помогает выявить проблему и различные точки зрения на нее, разные подходы к устранению проблем;
- ✓ способствует повышению эффективности деятельности;

⁶ Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

- ✓ внешний конфликт зачастую может сплотить коллектив.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что конфликт есть зло, потому что он

- ✓ ведет к ухудшению социально-психологического климата;
- ✓ повышает нервозность людей, приводит к стрессам;
- ✓ отвлекает внимание от выполнения непосредственных служебных обязанностей многих людей.

Выскажем свою точку зрения: правы и те и другие, потому что конфликт - это чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление, к глубинным причинам возникновения и развития которого ученые только приступают. При всех плюсах и минусах конфликтов, они неизбежны, более того, зачастую, необходимы. Иногда помимо них проблема так и не разрешается.

В числе основных структурных компонентов конфликта можно выделить следующие:

- *объект конфликта,*
- *участники (оппоненты) конфликта,*
- *конфликтная ситуация,*
- *инцидент.*

Объект конфликта – социальное явление (зачастую, спорный вопрос, проблема), вызвавшее данную конфликтную ситуацию. Борьба за право владеть (руководить, манипулировать, и др.) этим явлением и приводит к конфликту. Объект конфликта характеризуется тем, что он

- ✓ может быть как материальным, так и психологическим;
- ✓ всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной;
- ✓ обычно является одним из факторов, определяющих поведение конфликтующих. Вот почему точное знание объекта позволяет относительно точно спрогнозировать это поведение.

Участники (оппоненты) конфликта - это отдельные лица, группы людей и даже организации. Наличие объекта и участников (оппонентов) конфликта образует *конфликтную ситуацию*. Участники (оппоненты) конфликта связаны определенными отношениями, каждый из них претендует на единоличное манипулирование объектом.

Однако конфликтная ситуация может существовать, но конфликта может не быть. Другими словами, конфликт может долго оставаться на потенциальном уровне, не переходя в реальную плоскость. Для того, чтобы конфликт перерос из потенциального в реальный, необходим *инцидент*, то есть действия со стороны участников (оппонентов) конфликта, направленные на овладение объектом и ущемляющие интересы другой стороны.

Итак, конфликт есть конфликтная ситуация плюс инцидент.

Наряду с основными структурными элементами конфликта существуют и *дополнительные*, служащие фоном. К ним необходимо отнести следующие.

Условия протекания. Характер любого разногласия существенно определяется внешней средой, в которой возникает конфликт. Основными параметрами могут быть:

- ✓ пространственно-временные (место осуществления и время, в течение которого конфликт должен быть разрешен);
- ✓ социально-психологические (климат в конфликтующей группе, тип и уровень взаимодействия (общения), степень конфронтации и состояние участников конфликта);
- ✓ социальные (вовлеченность в конфликт интересов различных социальных групп: половых, семейных, профессиональных, этнических, национальных и др.).

Образы конфликтной ситуации, то есть своеобразные идеальные представления участников конфликта о себе, о противоположной стороне, о среде и условиях, в которых протекает конфликт.

Почему необходим анализ образов?

- ✓ во-первых, потому что именно образы, а не реальность конфликта, сама по себе, непосредственно определяет конфликтное поведение;
- ✓ во-вторых, потому что изменения этих образов при внешнем воздействии на участников позволяет эффективно разрешать конфликты.

Возможные действия участников конфликта:

- ✓ характер действий (наступательные, оборонительные, нейтральные);
- ✓ степень активности в их осуществлении (активные - пассивные; иницилирующие - ответные);
- ✓ направленность действий (на оппонента, на самого себя, апеллирование к третьим лицам и др.)

Возможные исходы конфликтных ситуаций:

- ✓ полное или частичное подчинение другого;
- ✓ компромисс;
- ✓ прерывание конфликтных действий;
- ✓ интеграция и др.

По мнению А.В. Аграшенкова (1997) в психологической структуре конфликтов выделяется несколько компонентов.

1. *Познавательные компоненты.* Взаимное восприятие особенностей каждой из конфликтующих сторон; интеллектуальные способности переработки информации и принятия решения; степень включенности личности в конфликтную ситуацию на различных этапах ее развития; уровень самоконтроля

участников конфликта; опыт работы с людьми и профессиональная подготовленность; самосознание, самопонимание и объективность в оценке своих возможностей.

2. *Эмоциональные компоненты* конфликта представляют собой совокупность переживаний его участников.

3. *Волевые компоненты* проявляются как совокупность усилий, направленных на преодоление разногласий и иных трудностей, возникающих в результате противоборства сторон, и на достижение целей, преследуемых участниками конфликта.

4. *Мотивационные компоненты* конфликта образуют его ядро и характеризуют сущность несовпадения позиций участников противоборства.

Динамика возникновения и развития конфликта. В реализации конфликта как процесса выделяют четыре основные стадии:

- возникновение объективной конфликтной ситуации;
- осознание участниками объективной конфликтной ситуации;
- переход к конфликтному поведению;
- разрешение конфликта.

Рассмотрим более подробно все четыре стадии.

1. Возникновение объективной конфликтной ситуации.

Эта стадия не сразу осознается будущими участниками конфликта, поэтому ее можно назвать "стадией потенциального конфликта". Стороны оказываются участниками конфликта, если стремление одной из них к достижению определенного состояния, цели, потребности объективно препятствует достижению другой стороной желаемого состояния.

2. Осознание участниками объективной конфликтной ситуации.

При переходе одной из сторон к действиям, ущемляющим интересы другой стороны, конфликт осознается, он становится реальностью. Только восприятие ситуации как конфликтной порождает соответствующее поведение. При этом может наблюдаться несколько вариантов соответствия между субъективным и объективным в конфликте:

- адекватно понятый конфликт, то есть имеется объективная конфликтная ситуация и стороны правильно ее понимают;
- неадекватно понятый конфликт, то есть имеется объективная конфликтная ситуация, стороны воспринимают ее, но с некоторыми отклонениями от реального положения вещей;
- не понятый конфликт, то есть имеется объективная конфликтная ситуация, но она не осознается так потенциальными оппонентами;
- ложный конфликт, то есть объективная конфликтная ситуация отсутствует, но стороны воспринимают свои отношения как конфликтные.

3. Переход к конфликтному поведению.

После того, как конфликт осознан и, когда вторая сторона, отвечая на действия первой, переходит к аналогичным действиям, начинается третья стадия, то есть стадия конфликтного поведения.

Конфликтное поведение, как правило, направлено на блокирование достижений противоположной стороны, ее стремлений, целей, намерений. Конфликт переходит из потенциального в актуальный.

Конфликтное поведение может протекать в следующей последовательности:

- постепенное усиление позиций участников за счет введения все более активных сил, а также за счет накопления опыта противостояния;
- увеличение количества проблемных ситуаций и углубление первичной проблемной ситуации;
- повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону его ужесточения, вовлечение в конфликт новых лиц;
- нарастание эмоциональной напряженности, сопровождающей конфликтные взаимодействия, которое может оказать как мобилизующее, так и дезорганизирующее влияние на поведение участников конфликта;
- изменение отношения к проблемной ситуации и к конфликту в целом.

4. Разрешение конфликта.

Оно возможно при:

- ✓ изменении объективной конфликтной ситуации;
- ✓ преобразовании образов конфликтной ситуации, имеющих у оппонентов.

Разрешение может быть:

- частичным или мнимым (конфликтные действия исключаются, но побуждения к конфликту, конфликтная ситуация остается);
- полным (конфликт устраняется на уровне внешнего поведения и на уровне внутренних побуждений).

Типология конфликтов. Существует несколько оснований типологии конфликтов. По *направленности* конфликты делятся на:

- горизонтальные (то есть в них не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении);
- вертикальные (то есть между руководителями и подчиненными). Эта разновидность конфликтов составляет от 70 до 80%;
- смешанные (то есть между руководителями и подчиненными по социальному статусу, но не находящимися в прямой соподчиненности)

По *источнику возникновения* обычно выделяют

- личностные конфликты (синонимы: внутриличностные, внутренние, интрасубъективные, интраперсональные, психологические), которые возникают

при столкновении противоположных мотивов, потребностей, интересов у человека;

- межличностные конфликты. Эта разновидность конфликтов возникает при наличии проблемной ситуации, в которой личности преследуют несовместимые цели; придерживаются несовместимых ценностей и норм, пытаясь реализовать их во взаимоотношениях друг с другом; одновременно в острой конкурентной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели;

- межгрупповые конфликты. В качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели. Часто этот вид конфликтов является результатом межличностного, когда его оппоненты поддерживаются единомышленниками.

Требует отдельного рассмотрения проблема *личностных* конфликтов, зачастую провоцирующих как межличностные, так и межгрупповые конфликты. Для людей, склонных к таким конфликтам характерны бурные внутренние переживания, импульсивность, завышенный уровень притязаний, повышенная критичность к поступкам окружающих, низкая самокритичность.

Поведенческие реакции при наличии личностного конфликта обычно бывают трех видов:

- ✓ самообвинение;
- ✓ обвинение во всех бедах окружающих;
- ✓ ссылки на внешние обстоятельства, независимые от воли людей.

Первые два вида поведенческих реакций чаще всего наблюдаются у так называемых *конфликтных личностей*, то есть людей с завышенным самомнением, выражающих постоянную тревогу, неудовлетворенность, претензии к руководителям и к окружающим. Главная опасность личностных конфликтов заключается в том, что внутреннее напряжение, борьба противоречий требуют разрядки. "Разряжаются" на окружающих. Это втягивает в орбиту конфликта других людей. Личностный конфликт "разбухает" и превращается в межличностный.

В современной психологии остается открытым вопрос о причинах личностных конфликтов. В связи с этим рассмотрим основные подходы и теоретические ориентации.

Подход З.Фрейда и других психоаналитиков сводится к тому, что человек находится в состоянии постоянного внутреннего и внешнего конфликта с окружающими и миром в целом. С точки зрения В.С.Мерлина (1970) личностные конфликты представляют собой "состояние более или менее длительной дезинтеграции личности, выражающееся в обострении существовавших ранее или в возникновении новых противоречий между различными сторонами, свойствами, отношениями и действиями личности". По мнению Л. Фестингера, всякий человек стремится к непротиворечивости, согласованности своей внутрен-

ней системы представлений, убеждений, ценностей и т.д. и испытывает дискомфорт (или когнитивный конфликт) в случае возникающих противоречий, рассогласований.

В свою очередь К.Левин выделил три типа мотивационных конфликтов, связанных с достижением цели (каждый из них приводит к фрустрации):

- *конфликт равнозначных положительных возможностей* (или ситуация “Буриданов осел”). Возникает при необходимости выбора в пользу одной из двух одинаково привлекательных перспектив, так как их достичь одновременно невозможно. Этот конфликт приводит к самой слабой из трех типов фрустрации, так как даже сделав выбор, человек, тем не менее, остается в выигрыше. Например, у человека вечером запланирована встреча с сослуживцами в неформальной обстановке. Кроме того, этим же вечером он собирался посетить театр и посмотреть премьерный спектакль, о котором так много говорят;
- *конфликт равнозначных отрицательных возможностей* (или ситуация “Из двух зол...”). Возникает при необходимости выбора в пользу одной из двух одинаково нежелательных перспектив. Этот конфликт приводит к самой сильной фрустрации. Обычной реакцией на конфликт этого типа является попытка бегства. Если бегство невозможно, то приходится из двух зол выбирать наименьшее. Однако любой выбор приводит к сильной фрустрации и гневу.
- *конфликт положительно-отрицательных возможностей* (или ситуация “Проблема выбора”). Возникает при необходимости анализа всех “за” и “против”, принятия не только положительных, но и отрицательных аспектов одной и той же перспективы. Данный личностный конфликт возникает чаще всего.

Важной разновидностью личностных конфликтов являются так называемые *ролевые конфликты*, то есть возникновение противоречий между различными ролевыми позициями личности, ее возможностями и соответствующим ролевым поведением. Обычно выделяют:

- конфликт “Я-роль”, то есть противоречия, возникающие между требованиями роли и возможностями личности. Например, человек занимает должность руководителя, но у него нет для исполнения обязанностей руководителя необходимых личностно-деловых качеств. Ладно бы только он об этом знал. Но и подчиненные, без ложной скромности, пытаются время от времени “сообщать” ему об этом;
- межролевой конфликт, то есть конфликт, возникающий в условиях, когда разные ролевые позиции личности (и, соответственно, требуемое ими ролевое поведение) оказывается несовместимыми. Например, руководитель должен требовать от всех без исключения подчиненных соблюдения порядка и правил, установленных в данной организации. Но как быть ему с друзьями и незаменимыми приятелями среди этих подчиненных?

А.В. Аграшенков (1997) выделяет такие разновидности конфликтов как

- конструктивные и
- деструктивные.

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы (в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей - источник развития).

Деструктивный конфликт возникает в двух случаях:

- ✓ когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны;
- ✓ когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.⁷

6.2 Причины и условия, вызывающие межличностные конфликты

В соответствии с концепцией Р.Л. Кричевского (1996) можно выделить три основные группы причин, вызывающих конфликты:

1. Группа причин, порожденных процессом деятельности:

- *технологическая взаимозависимость и взаимосвязь работников*, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого. Например, выполнение задания бригадой, командой, когда действия одного ставят под удар действия всех;
- *перенос проблем, решаемых по вертикали на горизонтальный уровень отношений*. Например, нехватка оборудования и инструментов иногда ведет к напряженности в отношениях по горизонтали;
- *невыполнение функциональных обязанностей в системе "руководитель - подчиненный"*. Например, руководитель не обеспечивает надлежащих условий деятельности для подчиненных или подчиненные не выполняют требования руководителя, что ведет к типичному вертикальному конфликту;
- *несоответствие поступков человека принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям*. Например, попадая в новый коллектив, человек не может сразу усвоить нормы межличностных отношений, царящих там, и это ведет к конфликту.

2. Группа причин, порожденных психологическими особенностями человеческих отношений:

⁷ Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

- взаимные симпатии и антипатии;
- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (наличие противоборствующих группировок, культурных различий и др.);
- плохая психологическая коммуникация (люди не считаются с потребностями других, не учитывают их состояния);
- нарушения принципа территориальности (когда нарушаются установленные эмпирические зоны и территории, которые существуют у каждого человека).

3. Группа причин, порожденных личностным своеобразием членов коллектива:

- неумение контролировать себя;
- низкий уровень самоуважения;
- повышенная тревожность;
- агрессивность;
- некоммуникабельность;
- чрезмерная принципиальность в сочетании с догматизмом и др.

По мнению Н.Ф. Вишняковой (2000), конфликты типа “руководитель - подчиненные” возможны в следующих ситуациях делового общения:

- игнорирование традиций и норм поведения, уже сложившихся в организации;
- выбор приближенных и избранных, которым руководитель всячески начинает покровительствовать;
- ироническое отношение к мнению коллектива.
- принятие управленческих решений под давлением;
- слабое контролирование управленческих ситуаций;
- отсутствие интереса к проблемам подчиненных;
- ощущение постоянной нехватки времени из-за постоянных попыток решать проблемы подчиненных;
- осуществление несвоевременного контроля за процессом исполнения управленческих решений;
- принятие решений, не учитывающих характер работы и взаимоотношений;
- нерешительность, искаженное видение системы управленческих взаимодействий;
- принятие управленческих решений на основе информации доверенных лиц, а не коллектива.

По мнению А.В. Аграшенкова (1997) среди причин конструктивных конфликтов:

- неблагоприятные условия работы;
- несовершенная система оплаты труда;

- недостатки в организации труда;
- неритмичность работы;
- сверхурочные работы;
- упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);
- несоответствие прав и обязанностей;
- отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности, неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции;
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- конфликтогенные (то есть способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Положительное разрешение конструктивного конфликта - это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти - объективные, отражающие несовершенство организации управления, то устранение их означает усовершенствование самой организации. Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами, к которым относятся неправильные действия руководителя и подчиненных, а также психологическая несовместимость отдельных людей.

К возникновению конфликтов могут привести и определенные **действия** потенциальных оппонентов. Вот почему необходимо хорошо представлять, какие действия ведут к конфликтам. Итак, к конфликтам располагает следующее поведение:

- высказывание партнеру подозрения в его негативных побуждениях, открытое недоверие;
- перебивание собеседника при высказывании им своего мнения; несдержанность;
- открытое проявление личной антипатии к человеку;
- постоянные или частые мелочные придирки;
- принижение значимости роли человека, его отрицательная оценка, “навешивание ярлыков”;
- угроза;
- подчеркивание разницы между собой и собеседником не в его пользу;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело;
- преувеличение собственного вклада, своей роли;
- устойчивое нежелание признать свои ошибки или чью-то правоту;
- постоянное навязывание своей точки зрения;
- неискренность;
- нарушение персонального физического пространства;
- обсуждение интимных проблем собеседника;

- резкое ускорение темпа беседы, ее неожиданное свертывание;
- игнорирование попыток собеседника сгладить противоречия, совместно найти оптимальное решение возникающей проблемы.

6.3 Управление конфликтными ситуациями в условиях совместной деятельности

Довольно часто мы бываем вовлечены в разного рода конфликты - служебные, бытовые, личные. Ни один конфликт не проходит для нас бесследно. Их итогом становятся стрессы различной интенсивности, ведущие к расстройствам нервной системы, общему снижению тонуса организма, к заболеваниям. Чтобы успешно преодолевать разрушительные последствия конфликтов, нужно научиться обходить их и, коль скоро мы оказались в них втянуты, выходить из острых ситуаций.

Способы управления конфликтами ("сетка Томаса"). На ранних этапах изучения конфликтов широко использовался термин "разрешение конфликтов", который предполагал, что конфликт можно и необходимо разрешать. Таким образом, целью разрешения конфликтов было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии.

Однако в последнее время произошло изменение отношения специалистов к конфликтам. Почему? Во-первых, была осознана тщетность усилий по полному разрешению конфликтов; во-вторых, увеличилось число исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов.

Отсюда ударение должно было быть перенесено с разрешения конфликтов на управление ими. Ключевыми проблемами управления конфликтами стали следующие: какие формы поведения в конфликтах характерны для людей, какие из них являются продуктивными или деструктивными, как стимулировать продуктивное поведение.

Наиболее удачную модель управления конфликтами предложил К.Томас. Он применил двухмерную модель: по вертикали выражена степень напористости при защите собственных интересов; по горизонтали - степень склонности к кооперации и внимание к интересам оппонентов. В соответствии с этими характеристиками К.Томас выделяет следующие пять основных способов управления и регулирования конфликтами:

- *соревнование (конкуренция)* как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- *приспособление* как принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- *компромисс*;
- *избегание (уклонение)* как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

- *сотрудничество* как создание участниками конфликта альтернативы, полностью удовлетворяющей обе стороны

На предложенной ниже “сетке Томаса” нет однозначно плохих или однозначно хороших способов управления конфликтами, многое зависит от конкретной ситуации, от конкретных участников и от конкретной проблемы. Однако выявлены следующие возможности способов:

- при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха;
- при соревновании, приспособлении и компромиссе либо один оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба участника конфликта проигрывают, так как идут на компромиссные уступки;
- лишь при сотрудничестве оба выигрывают, так как оба пытаются выйти на принципиально новый уровень решения проблемы.

Вместе с тем любой из изложенных способов имеет право на жизнь.

В каких же конкретных условиях целесообразно переходить к изложенным стилям управления конфликтами?

Соревнование предполагает активные действия и самобытный, самостоятельный путь выхода. Наиболее эффективен этот способ в условиях:

- когда исход очень важен для вас;
- когда вы обладаете достаточным авторитетом и властью;
- когда вы находитесь в критической ситуации, которая требует быстрого, даже мгновенного реагирования;
- когда у вас нет иного выбора;
- когда вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой.

Избегание (уклонение) эффективно в условиях:

- когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас;
- когда вы чувствуете свою неправоту и правоту другого, к тому же если он обладает большей властью;
- когда вы общаетесь со сложным собеседником;
- когда вы пытаетесь принять решение, но не знаете что предпринять;
- когда у вас недостаточно информации по проблеме;
- когда велика напряженность и нужно ее сбросить;
- когда вам нужно выиграть время.

Приспособление эффективно в условиях:

- когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало;
- когда надо смягчить ситуацию;
- когда вы понимаете, что итог намного важнее для другого, чем для вас;
- когда правота не на вашей стороне.

Компромисс, то есть когда вы сходитесь в частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого, наиболее эффективен в условиях:

- когда у участников конфликта одинаковая власть и они имеют взаимоисключающие интересы;
- когда требуется быстрое или временное решение;
- когда другие подходы оказались неэффективными;
- когда компромисс позволяет сохранить взаимоотношения.

Сотрудничество, в отличие от компромисса, достигается на более глубоком уровне, и требует гораздо больше времени и активного совместного участия в разрешении конфликта. Этот стиль наиболее эффективен в условиях, когда:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон;
- у вас тесные и длительные взаимоотношения;
- у вас есть время поработать над проблемой;
- обе стороны имеют одинаковую власть или хотят проигнорировать различия в обладании реальной властью.

Руководитель в роли “третьей стороны”. По роду своей управленческой деятельности руководителю приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих в подчиненных отделах и подразделениях, между подчиненными сотрудниками. В этих условиях он выполняет функции так называемого "третьей стороны". Реализация этой функции предусматривает выполнение ряда требований:

- знать суть конфликта;
- обладать большими терпением и терпимостью;
- положительно относиться к обеим сторонам, эмоционально поддерживать говорящих, что не означает его согласия с кем-либо;
- давать оппонентам возможность беспрепятственно выразить свои чувства;
- выяснять не позиции (что предлагают противники), а интересы (во имя чего они предлагают это);
- уметь находить общее в их интересах;
- уметь переводить конфликт из эмоционального состояния в рациональное взвешивание и анализ предложений.

Алгоритм действий руководителя по управлению конфликтами подчиненных может включать следующую последовательность действий:

1). Анализ конфликта:

- определение стадии развития конфликта. С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко (1997) отмечают, что если руководитель "входит и управляет конфликтом" в начальной фазе, то он разрешается на 92 %, на фазе подъема - на

46 %, на первичном пике - менее чем на 5 %, на фазе спада - на 20 %, на фазе вторичного подъема - на 7 %, на вторичном пике - на 2 %;

- определение скрытых и явных причин и повода конфликта;
- определение ведущей проблемы конфликта в категориях целей, а не решений;
- определение интересов конфликтующих. Главное - не позиция, а интересы. Наша позиция - это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения проблемы. Наши интересы - это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы - это наши желания и заботы, Именно в них - ключ к решению проблемы;
- разграничение участников и возникших проблем;
- учет индивидуальных качеств конфликтующих;
- учет состояния предшествующих конфликту взаимоотношений конфликтующих (между собой, с другими членами организации, с руководителем и др.).

2). *Открытое заявление своей беспристрастности, объективности и нейтральности по отношению к участникам конфликта.* Для руководителя главное - интересы дела и взаимоотношения в организации.

3). *Сокращение объекта конфликта и числа претензий конфликтующих.*

4). *Справедливое и непредвзятое отношение к инициатору.* Не стоит забывать, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство.

5). *Эмоциональная выдержанность и сдержанность в процессе управления конфликтом подчиненных.*

6). *Определение наиболее эффективного метода управления и разрешения конфликта.* В ходе реализации метода предложение сторонам своих вариантов решения проблемы.⁸

ТЕМА 7 ЗДОРОВЬЕ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРЕССОВ И ЛИЧНОСТНЫХ КРИЗИСОВ

7.1. Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя

7.2. Стресс в деятельности руководителя. Управление эмоциональными состояниями

7.3 Жизненные кризисы и деятельность руководителя

⁸ Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

7.1 Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя

Здоровье и его слагаемые. Здоровье... Как часто в последнее время нам приходится слышать это слово. Что же оно означает? В словаре С.И.Ожегова под здоровьем понимается "правильная, нормальная деятельность организма, его полное физическое и психическое благополучие". Хотя однозначно оценить, что же такое здоровье весьма сложно. То, что одни считают нормальным здоровьем, другие могут воспринимать как нездоровье. По мнению С.А. Волкова, "здоровым можно считать человека, который, как минимум, способен адекватно решать профессиональные, семейные и личные проблемы" .

Согласно материалам ВОЗ, здоровье - это состояние полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствие болезней или физических дефектов.

Рубеж веков ознаменован актуальностью проблемы здоровья во всех ее аспектах. Этому способствует

- стремительный темп научно-технического прогресса,
- высокий ритм жизни,
- информационные и эмоциональные перегрузки,
- экологическое неблагополучие и многие другие факторы современной жизни.

Все это привело к резкому росту так называемых "болезней века" (сердечно-сосудистых, онкологических, язвенных, психических, психических и прочих заболеваний). Резко возросло число алкоголиков и наркоманов. Возможно, эти болезни являются следствием неспособности многих людей быстро адаптироваться к бурным изменениям условий жизни. Что и говорить, нелегка жизнь современного человека. Но вдвойне она нелегка для управленца. Современный руководитель работает, как правило, в условиях

- дефицита времени;
- избытка информации;
- ненормированного рабочего дня;
- постоянного давления со стороны подчиненных и вышестоящего начальства;
- вынуждающих идти на риск;
- одновременного решения нескольких разноуровневых задач.

Вот почему руководитель находится в стрессовом состоянии почти постоянно. Систематические перегрузки и вытекающие из них состояния напряжения становятся для руководителя все более обычными. Если ему не удастся вырваться из состояния сверхвозбудимости и перенапряжения в течение длительного времени, то у него может появиться опасность развития какого-либо

заболевания. Как же уберечь себя от этого преждевременного старения и заболеваний?

Прежде чем мы попытаемся ответить на этот вопрос, разберемся, что же включают в себя составляющие здоровья.

Обычно выделяют три вида здоровья:

- *физическое;*
- *психическое;*
- *духовное.*

Физическое здоровье представляет собой устойчивое функциональное состояние организма, обеспечивающее успешную жизнедеятельность человека (жизнедеятельность как отдельных тканей, органов и систем, так и всего организма в целом). Важно отметить, что устойчивое функциональное состояние рассматривается в пределах возрастной нормы.

Очень важно воспринимать себя здоровым человеком. Не случайно бытует поговорка: пока человек не задумывается о своем здоровье, он здоров.

Физическое здоровье, как правило, связывают с биологическим (функциональным) возрастом, то есть с функциональной зрелостью организма. Критерии биологического возраста меняются в зависимости от периода развития и включают:

- ✓ *морфологические критерии* (скелетная и зубная зрелость, зрелость форм тела, его пропорций, развитие первичных и вторичных половых признаков);
- ✓ *функциональные критерии* (зрелость центральной и вегетативной нервных систем и опорно-двигательного аппарата);
- ✓ *биохимические критерии* (ферментативные, гормональные и цитохимические показатели).

Психическое здоровье оценивается по трем основным критериям:

- *адаптации;*
- *социализации;*
- *индивидуализации (индивидуации).*

В нашем случае, применительно к здоровью под *адаптацией* понимается способность человека осознанно относиться к функциям своего организма (например, пищеварения, выделения и др.), способность регулировать свои психические процессы (управлять своими мыслями, чувствами, желаниями). Пределы содержания индивидуальной адаптации существуют, но есть и общие для всех людей закономерности. Критерием успешной адаптации является способность человека жить в современных гео-социальных условиях.

Социализация применительно к здоровью понимается в трех основных проявлениях:

- ✓ во-первых, человек реагирует на другого человека, как на равного себе ("Другой такой же человек, как и я");
- ✓ во-вторых, человек признает существование норм в отношениях между людьми ("Между людьми существуют определенные нормы взаимоотношений и я руководствуюсь ими");
- ✓ в-третьих, человек признает необходимую меру одиночества и отнесенность от других людей, то есть между параметрами "одинок" и "зависимый" существует определенная гармония ("Я - единственный, но не одинокий; я нуждаюсь в окружающих, я - среди себе подобных").

Таким образом, критерием успешной социализации является способность человека жить в условиях современных социальных норм, в системе "Я – другие".

Индивидуализация (индивидуация) понимается как способность,

- во-первых, осознавать собственную неповторимость и индивидуальность, как ценность и не позволять разрушать ее другим людям;
- во-вторых, сопоставлять свою индивидуальность с проявлениями индивидуальности других людей.

Таким образом, критерием успешной индивидуализации (индивидуации) является способность человека относиться к самому себе и к окружающим как к индивидуальностям.

Рассмотрев слагаемые психического здоровья, можем сделать следующий вывод. *Психически здоровый человек характеризуется его возможностями адаптации, социализации и индивидуализации.* Эти возможности есть у каждого человека, а степень их реализации определяется социальной ситуацией, развития человека, то есть теми ежедневными условиями развития человека, в которых он реализует себя, свои мысли, возможности, желания, качества.

Несколько слов о **духовном здоровье** человека. К основным его признакам и показателям относятся следующие:

- ✓ воспринимая жизнь как ценность, человек стремится к созданию в ней новых ценностных качеств. Состояние поиска охватывает человека помимо его воли и индивидуальных усилий, и человек ищет его истоки вне своих сил, в сферах лежащих выше их;
- ✓ гуманистические способы воздействия на себя и на окружающих (касаются, прежде всего, поощрения, наказания, прощения);
- ✓ целостность внутреннего мира, которая задается системой правил и суждений, принятых для себя человеком осознанно (так называемая "жизненная философия");
- ✓ переживания постоянной радости от жизни как таковой.

Духовное здоровье проявляется в связи человека со всем миром и выражается в

- ✓ религиозных чувствах;
- ✓ чувстве красоты и мировой гармонии;
- ✓ чувствах восхищения и благоговения перед жизнью.

Наиболее плодотворны исследования духовного здоровья представителями гуманистической психологии. Так, А. Маслоу считал, что люди, здоровые духовно, обладают особыми характеристиками, которые отличают их от других людей по ряду показателей. Эти люди удовлетворили свои потребности в безопасности, сопричастности, любви, уважении и самоуважении и поэтому могут стремиться к самоактуализации, то есть к свершению своей миссии, призвания, судьбы, стремления к единству своей личности.⁹

Здоровье человека: от чего оно зависит? Разберемся, от чего же зависит наше здоровье (особенно физическое). Опираясь на данные Всемирной организации здравоохранения, можно выделить четыре группы обобщенных факторов, влияющих на состояние нашего здоровья:

- Наследственность (20 %).
- Экологически благоприятная среда (20 %; со временем вклад этого фактора будет увеличиваться).
- Медицинское обеспечение (10 %; со временем вклад этого фактора будет уменьшаться).
- Образ жизни человека (50 %).

Образ жизни - это целостная совокупность особенности повседневной жизни людей, определяемая

- ✓ индивидуальными психическими особенностями,
- ✓ потенциалом здоровья, заложенным в каждом человеке,
- ✓ жизненным опытом,
- ✓ семейными и местными обычаями,
- ✓ стандартами жизни, характерными для данного социального слоя, данного региона, данного государства (например, житель города или деревни, житель Западной или Восточной Европы, житель СНГ и др.).

Образ жизни охватывает

- ✓ трудовую деятельность,
- ✓ быт,
- ✓ формы использования свободного времени,
- ✓ формы удовлетворения материальных и духовных потребностей,
- ✓ нормы поведения людей в типичных ситуациях.

При столь важном значении образа жизни стоит пристальнее присмотреться к факторам, поддерживающим *физическое* здоровье. К ведущим из них обычно относят

⁹ Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

- ✓ дыхание,
- ✓ питание
- ✓ движение.

О **дыхании** мы как-то не задумываемся, пока здоровы органы дыхания. Оно выполняется автоматически, хотя при желании мы можем им управлять. В организме физиологические и биохимические процессы происходят без участия сознания и управляются вегетативной нервной системой.

На дыхание давно обратили пристальное внимание на Востоке. На Западе и у нас - значительно позже. Одни говорят, что надо дышать глубже, другие считают, что полезней неглубокое дыхание (по методу Бутейко). При напряженной физической работе нужно глубокое дыхание для обеспечения кислородом биохимических процессов. Дыхание по методу Бутейко, когда в организме накапливается углекислота, выводит организм как бы на грань, за которой начинают раскрываться резервные возможности организма. Оно эффективно при многих заболеваниях, но им нельзя пользоваться постоянно.

Йоги отработали разные варианты дыхания (пранаямы), включающие четыре примерно равных по времени этапа: вдох – пауза – выдох – пауза. Длительность этапов подбирается индивидуально, но обычно по 4–8 сек на этап, с постепенным увеличением до 10–14 сек. Такое дыхание оказывает оздоравливающее и даже омолаживающее воздействие.

В последнее время много внимания уделяется проблеме **питания**. Существуют разные способы питания - сыроедение, растительная монодиета, вегетарианство, животная монодиета, смешанное питание. Доказано, что применим любой способ, но менее эффективным является последний.

Существуют несколько *заповедей питания*:

- *питайся четыре раза в день и регулярно;*
- *потребляй только продукты живой природы.* Причем главное внимание следует уделять свежим фруктам и овощам (по возможности, сырым) и так называемой клетчатке (хлеб грубого помола, с отрубями и др.). Жиры рекомендуется употреблять не более 80 г в день и стараться, чтобы они были ненасыщенными, то есть растительными и не жареными. До минимума необходимо свести потребление сахара и соли. То что мы употребляем в пищу в среднем должно усваиваться на 80-90%. Жиры задерживают и снижают это усвоение до 60%, а овощи и фрукты – увеличивают на 10-15%;
- *ешь, когда голоден.* До половины пищи, принятой без аппетита, разлагается и превращается в яд;
- *разнообразие пищи* должно быть максимальным в течение недели и минимальным в одной трапезе;

- *не забывай о соках (лучше натуральных) и питьевой воде (лучше талой или родниковой). Ежедневный прием жидкости должен составлять не менее 1–2л;*
- *и, пожалуй, главное - индивидуально подбирай для себя ту пищу, в которой нуждается тело.*

7.2 Стресс в деятельности руководителя. Управление эмоциональными состояниями

Понятие о стрессе. В обиходе слово "стресс" употребляется в весьма широком смысле. Что такое стресс? Под ним подразумевается напряжение, давление, или бремя, нагрузка. "Стресс" - слово, заимствованное из английского языка и означающее "напряжение".

Само это понятие взято из арсенала материаловедения и обозначает там давление (нагрузку), с которым воздействуют на материал при его испытании. В литературу по медицине и психологии слово "стресс" попало в середине 30-х годов. В 1936 г. в журнале "Nature" было опубликовано короткое сообщение канадского физиолога Г. Селье под названием "Синдром, вызываемый разными повреждающими агентами". Так было положено начало утверждению в научном и повседневном обиходе одной из самых модных теорий XX века.

В стрессовых ситуациях протекают процессы физической и умственно-психической адаптации к внешним и внутренним воздействиям. Соответственно и сам стресс можно рассматривать как защитную реакцию на внешние и внутренние раздражители (стрессоры). Вместе с тем стресс – это комплекс эмоциональных состояний, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Посредством стрессовой реакции организм пытается восстановить нарушенное под воздействием стрессоров равновесие. Г. Селье показал, каким образом стресс связан с постепенным истощением резервов организма, который старается приспособиться к новым условиям. При этом, например, происходит активизация той части вегетативной нервной системы, которая ответственна за активность и работоспособность организма.

Г. Селье назвал комплекс этих реакций всеобщим адаптационным синдромом и описал три стадии этого синдрома. Первая стадия - реакция тревоги, выражающаяся в мобилизации всех ресурсов организма на ответ воздействию извне, нарушающему равновесие процессов жизнедеятельности. За ней наступает стадия сопротивления, когда организму удается справиться с вредными воздействиями. В этот период может наблюдаться повышенная стрессоустойчивость.

Если же действие вредоносных факторов долго не удастся устранить и преодолеть, наступает третья стадия - истощение. Приспособительные возмож-

ности организма снижаются. В этот период он хуже сопротивляется новым вредным воздействиям, увеличивается опасность заболеваний. Однако наступление третьей стадии не обязательно.

С доисторических времен, когда пещерные люди жили под постоянной угрозой нападения, человеческое тело приобрело свойство определенным образом реагировать на любое напряжение. Попадая в угрожающую ситуацию, первобытный человек был вынужден быстро мобилизовать все свои силы, защищаясь или убегая от опасности. Когда мы чувствуем опасность, в нашем организме происходит следующее:

- надпочечники начинают вырабатывать гормон адреналин, который «готовит» наше тело к выходу из критической ситуации;
- сердце начинает биться быстрее, а дыхание становится чаще;
- увеличивается приток крови к мозгу, которому требуется больше кислорода для активной деятельности во время опасности;
- мускулы напрягаются и готовы действовать;
- прекращается процесс пищеварения, что позволяет организму сэкономить немало энергии.

Исходя из этого к основным психофизиологическим признакам стресса можно отнести:

- ✓ вспотевшие ладони;
- ✓ частое сердцебиение;
- ✓ обильное потоотделение;
- ✓ возникновение проблем с дыханием;
- ✓ лицо краснеет или бледнеет;
- ✓ зрачки расширяются;
- ✓ возрастает кровяное давление;
- ✓ мышцы напряжены;
- ✓ возникает ощущение подавленности.

Человек, только что избежавший несчастного случая, мог ощутить в своем теле в момент опасности все перечисленные физиологические изменения. Подобные, но не такие сильные последствия происходят и в менее опасных ситуациях.

К сожалению, если человек не может управлять собой и не способен быстро выходить из стрессовых состояний, во всем организме происходят небольшие, но необратимые изменения. Как это происходит, до сих пор не совсем понятно, однако многочисленные исследования подтверждают, что, превратившись в устойчивые, эти изменения порождают в человеке ощущение слабости, болезненности и способствуют возникновению нового стресса.

Стресс - это естественная и неизбежная особенность жизни. По мысли Г. Селье, отсутствие стресса равносильно смерти и даже во сне человек испы-

тывает легкий стресс. На ранних этапах развития человеческого общества стресс возникал в условиях необходимости физического выживания (добыча пищи, убежища, огня, партнера для продолжения рода). В современном обществе (особенно в условиях научно-технической революции) наши стрессоры весьма мало связаны с основными механизмами выживания и значительно больше с социальным успехом, с порождением возрастающих требований жизненных стандартов, а также с необходимостью отвечать ожиданиям других и самих себя.

Мы все нуждаемся в определенном уровне стресса, если не хотим скучать и чувствовать себя несчастными. Но обязательный уровень стресса для каждого человека различен. От человека к человеку меняется не только уровень потребности в стрессе, но само содержание или вид необходимого стресса.

“Хороший” и “плохой” стресс. Позднее Г. Селье дополнил свою теорию, высказав мысль, что не всякий стресс вреден: стресс - неотъемлемая часть жизни и его нельзя избежать. Важно, по его мнению, поддерживать оптимальный для себя уровень стресса, позволяющий действовать наиболее эффективно. В этом случае стресс - это "аромат и вкус жизни". Окажет ли стресс пагубное воздействие на состояние здоровья или нет, зависит от соответствующей дозы, вида нагрузки и отклика на раздражение.

Стресс как давление, нагрузка или напряжение, нейтрален. Наше тело не различает, воздействует ли на него положительный либо отрицательный стресс. Решает здесь то, как вы сами умственно и эмоционально оцениваете соответствующую ситуацию. Например, скорее всего, положительно вы воспримите в повседневной деловой жизни, следующие ситуации:

- деятельность требует необычайных свершений и, особенно, пробуждает творческий потенциал;
- встреча после долгой разлуки с партнером, приятелем, другом;
- добровольные занятия спортом и подобные физические нагрузки.

В подобных ситуациях вы сами управляете своим поведением и реализуете собственные цели, то есть вы автономны и самостоятельны. Форма напряжения, возникающая при этом, благоприятно действует на вас, стимулирует, мотивирует и высвобождает силы. Положительный стресс именуют *эустрессом* или *эвстрессом* (греч. "eu" - хорошо).

Отрицательные стрессовые ситуации возникают большей частью тогда, когда вы чувствуете себя отчужденным, зависимым, когда находитесь под сильным влиянием обстоятельств. В этом случае вы ограничены в возможности влиять на ход событий и чувствуете себя скорее жертвой. Отрицательный стресс обозначают словом *дистресс* (греч "dis" - плохо). Сюда включают все остро или хронически возникающие ситуации, которые вы ощущаете для себя

неудовлетворительными, угрожающими или устрашающими. Здесь речь может идти как о "повседневной нервозности", так и о чрезвычайных обстоятельствах.

Оказывает ли стресс на вас положительное воздействие или вредит зависит от дозы и, естественно, от вида нагрузки. Как отмечают немецкие специалисты Ф.Т. Готвальд и В. Ховальд, *чем продолжительнее и интенсивней воздействует раздражитель и чем разнообразней и необычней сами нагрузки, тем сильнее реакции, вызываемые ими*. Если у вас - руководителя, уже в течение недель существуют трудности в общении с одним из своих подчиненных (продолжительность) и данный конфликт вас самих сильно тревожит (интенсивность), если вы впервые переживаете такую конфликтную ситуацию (новизна) и, возможно, она распространяется еще на других сотрудников (множественность), то доза получаемого стресса оказывается максимальной. Таким образом, является ли сам стресс вредным для вашего здоровья или нет определяется

- ✓ длительностью,
- ✓ интенсивностью,
- ✓ новизной
- ✓ множественностью стрессовой ситуации.

Когда вы слишком много работаете и сильно нагружены, само по себе это не вредит вам до тех пор, пока работа доставляет вам радость и вам сопутствует успех. Но если к напряжению сил добавляются еще разочарование и неудачи, то существенно повышается риск заболеваний.

Факторы, вызывающие стресс (или стрессоры). Важно уяснить, что существуют определенные стрессоры, способные вызвать стресс, факторы, порождающие превышение способности организма адекватно реагировать на воздействие извне. Под *стрессорами* (синоним - "стресс-фактор", "стресс-ситуация") обычно понимается чрезвычайный или патологический раздражитель; значительное по силе и продолжительности экстремальное воздействие, вызывающее стресс.

В самом общем виде обычно различают следующие виды стрессоров:

- *физиологические* (чрезмерные боль, шум, загрязненный воздух, неблагоприятное питание, воздействие экстремальных температур, прием ряда лекарственных препаратов и др.);
- *психологические* (информационная перегрузка, нереалистические ожидания и притязания, критические события в жизни, соревнование, угроза социальному статусу, самооценке, ближайшему окружению и др.)

По мнению Д.Фонтана, для анализа стрессоров профессионального стресса и стресса руководителей следует ориентироваться на несколько иную классификацию. С этой точки зрения можно выделить две большие группы стрессоров:

- *стрессоры служебной деятельности;*
- *стрессоры внеслужебной деятельности.*

Стрессоры служебной деятельности подразделяется на общие и специфические. Рассмотрим **общие стрессоры**. К ним относят следующие:

1. **Плохую организацию служебной деятельности** (задержки, безответственность, неритмичность), то есть отсутствует система в работе. Организацию время от времени лихорадит. Она зачастую работает в режиме пожарной команды. Руководитель в свою очередь действует в вертикальной структуре, выстроенной по иерархическому принципу и неритмичность, бессистемность в работе вышестоящего руководителя тут же сказывается на деятельности нижестоящих руководителей.

2. **Недостаток сотрудников**, заставляющий выполнять кроме своих обязанностей еще и обязанности других. Это уменьшает количество времени, необходимого для выполнения непосредственных обязанностей. В этих условиях либо работа выполняется некачественно, так как ее объем резко увеличен, либо она выполняется с высоким качеством, но это качество дается слишком высокой ценой – путем чрезвычайного напряжения сил.

3. **Режим рабочего времени** (работа в сверхурочные и неудобные часы). Человеческий организм имеет естественные, циклические ритмы в течение суток, недели, года. Сюда входят периоды сна и активной деятельности. Когда работа заставляет нарушать естественный ритм, то накапливается стресс.

Работа руководителя требует сверхурочного времени. Ее сложно втиснуть в строгие рамки распорядка служебного времени. Кроме этого, деятельность любого руководителя сопряжена с решением внезапных кризисных проблем.

4. **Статусные проблемы** (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения). Для большинства руководителей-профессионалов работа становится частью их личности. Однако, при всей ее значимости, в условиях, когда общество и государство оценивают ее невысоко, когда другие склонны рассматривать то, что делает руководитель, как нечто, не имеющее особого значения или же, как дело, с которым может справиться кто угодно, нелегко сохранить чувство достоинства, собственной значимости.

Возможность служебного продвижения способствует осознанию, как ценности собственного профессионализма, так и уверенности в долгосрочных перспективах. Без этого у руководителя возникает острое ощущение, что время уходит, оставляя его в состоянии застоя, а иногда и безнадежности.

5. **Заорганизованность, формализм и заседательская суэта (ненужные ритуалы и процедуры)**. Наиболее явными проявлениями этого стрессора являются ненужное «бумаготворчество» и бесконечные совещания. Эти факты

вызывают стресс сами по себе, так как у руководителя возникает ощущение, что они тратят на написание несущественных, ненужных отчетов и представление всевозможных данных не меньше времени, чем на саму работу.

Вероятность возникновения стресса усиливается в результате осознания руководителем того плохо скрываемого факта, что требования постоянных отчетов и проведение длительных совещаний есть не что иное, как попытка вышестоящих руководителей оправдать собственную занятость, поднять свой статус и значимость, укрепить собственное положение.

6. Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации. Неопределенность вырывает руководителя из привычной среды, в которой он хорошо ориентируется и стабильно ощущает себя. В организации неопределенность может принимать форму частых перемен в местной политике без объяснимой необходимости. В результате руководитель никогда точно не знает, что происходит, и что будет происходить.

При помощи вышестоящие руководители создают неопределенность? Чаще всего, при помощи внезапных изменений целей и задач деятельности, обязанностей, частых передвижений сотрудников, как по горизонтали, так и по вертикали. Все это разрушает определенность и понятность ситуации, предсказуемость, чувство безопасности, ввергает руководителя в стресс.

Требуют отдельного рассмотрения *специфические стрессоры* в деятельности руководителя. Под ними понимаются стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность на соответствующем уровне. К специфическим стрессорам относят следующие:

1. Нечеткие ролевые обязанности. Иногда руководитель не имеет четких служебных инструкций по поводу того, что он должен делать и где границы его ответственности. Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего не делает, ему говорят, что он должен действовать; если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий и в том, что он борется за свое особое место в организации.

2. Ролевой конфликт, возникающий в условиях, когда два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми. В работе руководителя такого рода стрессор может возникнуть в условиях лояльности к интересам организации, требованиям вышестоящих руководителей и такого же отношения к подчиненным. Нередко ролевой конфликт приводит к психологической путанице: чтобы руководитель не сделал, он, по крайней мере, хотя бы по одному из критериев оказывается не прав. Это вызывает внутренний конфликт, страх перед разоблачением и осуждением со стороны руководства. И как итог – ощущение собственной неадекватности и низкая самооценка.

3. Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству.

Руководитель может постоянно ждать от себя слишком многого, заставляя себя трудиться в полную силу, тем не менее, оставаться недовольным результатами. В силу этого он лишен возможности расслабиться и ощутить, что работа сделана им хорошо. Эти нереалистические притязания отличает ряд особенностей:

- долженствование: во главе угла стоит категорический императив типа: «Я в любом случае должен...»;
- глобальная отрицательная самооценка и самоуничижение типа: «Если я потерпел поражение, значит, я неудачник...»;
- низкий порог фрустрации, выражающийся в том, что руководитель не видит возможности преодолеть возникшие трудности (фразы и установки типа: «Я этого не перенесу...», «Я такое не выдержу...»);
- катастрофичность (фразы и установки типа: «Если это не заладится, то все, считай, пропало...»);
- неправомерные обобщения (фразы и установки типа: «Если у меня даже это не получилось, то вообще ничего не получится в дальнейшем»).

За нереалистичной оценкой перспектив неотступно следуют отрицательные, тягостные чувства и сама неудача. Например, если руководителю предстоит выступать на совещании, а он перед его началом думает: «Меня сегодня разделают в пух и прах», то он заранее и неизбежно оказывается в ситуации, когда будет чувствовать себя скованным, неуверенным, испытывающим огромное давление. И если все на совещании закончится для руководителя относительно хорошо, то его тревоги не исчезнуть. Ведь он ожидал провала, а этого не произошло, значит, здесь что-то не так и успокаиваться рано. Так что не сама ситуация, как таковая, доводит руководителя до стресса, а исключительно то, как он ее оценивает и примеряет к себе.

4. Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя. Вышестоящие руководители способны вызвать стресс потому что, они могут повлиять на жизнь и деятельность руководителя материально и морально (большой или меньший оклад, возможности продвижения по служебной лестнице, статус руководителя в глазах коллег и др.). Кроме того, они могут оказывать руководителю доверие или нет, быть мелочно придирчивыми, постоянно вмешиваться в то, что делает руководитель, быть постоянно скупы на похвалу и щедры на критику. В результате у руководителя возникает чувство, что его недооценивают, притупляется удовлетворение от работы и в конечном счете – стресс.

Руководитель предпочитает сознать, что имеет некоторую власть и способен влиять на события, что его личные предпочтения и идеи по повышению качества служебной деятельности получают признание. Однако, когда предложения и мнения руководителя, да и он сам, игнорируются, это вызывает вы-

сокий уровень разочарования и напряженности. Особенно стрессогенно воздействие этого фактора в условиях, когда никто, кроме руководителя, лучше не знает существующей системы и ее недостатков.

5. Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали. Во-первых, руководитель зачастую связан лишь отношениями по вертикали, в ущерб горизонтальному взаимодействию. В этих условиях он ограничен в возможности обсудить профессиональные проблемы, получить не только одобрение, поддержку, но и замечания, оценку, то есть то, что мы называем обратной связью, успокоить себя сознанием того, что коллеги переживают те же трудности, что и руководитель. Для большинства руководителей такое положение ведет к возрастающему чувству уязвимости и истощению профессиональных ресурсов. Кроме того, изоляция порождает ощущение, что никто не сможет справиться с нагрузкой руководителя, так же, как и он. Это ведет к интенсификации своей деятельности и к стрессу.

Во-вторых, неадекватный стиль вышестоящего руководства, неудовлетворяющий потребности сотрудников, зачастую создает вакуум власти. Его с неизбежностью начинают заполнять борьба за власть между сотрудниками, давление на руководство, склоки, разброд и шатания как по горизонтали, так и по вертикали.

Наконец, в-третьих, неизбежная борьба за статус, за особое место в организации, защита территориальных притязаний или привилегий, ведет к разнообразным формам выяснения отношений между коллегами по горизонтали.

6. Особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными. Трудные клиенты или подчиненные могут вызвать стресс, когда стычки с ними либо абсолютно неожиданны, либо несправедливы и неправомочны. В первом случае руководитель ожидает приятных (в крайнем случае - нейтральных) отношений, а наталкивается на холодность и речевую агрессию. Во втором случае руководителю предъявляют претензии и обвинения, которые по своей сути относятся к системе и общей ситуации, нежели к конкретному руководителю этой системы. Стремление оставаться «вежливым и корректным» несколько не облегчает ситуацию. С другой стороны, в случае потери контроля над собой руководитель чувствует себя еще хуже, воспринимая этот конфликт как свидетельство своего непрофессионализма.

Несколько слов о влиянии эмоционального фактора. Здесь трудно избежать двух крайностей. С одной стороны, руководитель не может, как по волшебству отказаться от чувств приязни и неприязни, симпатии и антипатии, и даже, любви и ненависти. В функции руководителя входит принятие решений, влияющих на судьбы других. Решения эти окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным не пытался выглядеть руководитель.

С другой стороны, любой руководитель может находиться под воздействием так называемого «синдрома эмоционального выгорания (истощения)», когда он воспринимает подчиненного не как «живого» человека, а как некий объект своей деятельности, элемент сложной системы. Иногда руководитель может утвердиться в мысли, что у подчиненного есть различные чувства, мнения, желания, взгляды, но руководитель не обязан их учитывать в своей деятельности, более того, их учет только вредит общему делу. Такие подходы не могут время от времени вызывать у руководителя стрессы.

7. Особенности управленческого труда. С точки зрения стрессогенности управленческий труд имеет ряд особенностей. Во-первых, любого руководителя время от времени охватывает чувство профессиональной несостоятельности. Темпы технологических изменений в наше время настолько велики, что количество знаний, требуемых для того, чтобы не отставать от жизни, достигает головокружительных размеров. У руководителя возникает ощущение, что ему не хватает образования, опыта, навыков. Усилия же, необходимые для усвоения новых знаний и опыта, каждый год отнимают все больше и больше времени и энергии. Руководитель стоит перед выбором: либо изо всех сил пытаться угнаться за временем и решить непосильную задачу, либо остаться в хвосте с отрицательным самоощущением о своей компетентности и профессионализме. В свою очередь, невозможность или неспособность оказаться на высоте своего профессионального долга влечет за собой появление ощущения личностного поражения, особенно у специалистов с высоким чувством профессиональной ответственности.

Во-вторых, управленческий труд связан с перегрузками, временным прессингом, постоянным переключением с одного вида деятельности на другой. Иногда побуждающей силой для работы становятся жесткие временные рамки и фиксированное расписание. Однако это не должно продолжаться постоянно, так как чревато стрессом. Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы короткие паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этого относительного затишья он может сбросить накапливающееся напряжение, оглядеться вокруг, расслабиться, действительно избавиться от всего лишнего. Без этих кратковременных передышек руководитель чувствует себя почти в ловушке. У него нет ни минуты, чтобы остановиться и объективно проанализировать результаты своей работы.

В-третьих, для управленческого труда характерна монотонность, недостаток разнообразия. Руководитель время от времени нуждается в новых впечатлениях, чтобы сохранить собранность и творческие потенции. Его деятельность, в основе своей состоящая из выполнения административных обязанностей, ведет к состоянию монотонности. Ряд профессионалов, по меткому заме-

чанию Д.Фонтаны, признаются, что по утрам, собираясь на работу, они испытывают почти паническое состояние, поскольку уверены в однообразности и непреложности всех событий предстоящего трудового дня. Дело не в том, что сами по себе эти события нежелательны. Просто их предсказуемость достигает той точки, за которой утрачивается ее успокаивающий эффект и появляется однообразие, монотонность, серость и ограниченность. Почему монотонность сопряжена со стрессом? Потому что однообразие некоторых аспектов работы остро напоминает руководителю об утекающем времени.

В-четвертых, руководитель зачастую принимает решения при явном недостатке необходимой служебной информации, либо не имея возможности передать необходимые инструкции в соответствующие инстанции. Обычно это создает ощущение неполного контроля над событиями. Иногда прямая попытка получить нужную информацию превращается из короткой, легко выполнимой задачи, в нечто длительное, часто крайне бесплодное и ведущее к сильному стрессу.

Управление стрессом. Традиционным способом борьбы со стрессом является прием алкоголя, кофе, различных медицинских препаратов. Однако они имеют побочные действия и производят то или иное разрушительное воздействие на здоровье. Мы уже указывали на противоречивость использования алкоголя при стрессе. К основным недостаткам приема алкоголя как антистрессового средства можно отнести следующие:

- ✓ задержка процесса естественной саморегуляции эмоциональных реакций;
- ✓ формирование зависимости;
- ✓ снижение интеллектуальных возможностей;
- ✓ создание дополнительных проблем (например, потеря социального контроля).

Означает ли это, что алкоголь не способен в отдельных случаях играть антистрессовую роль? Нет, но он не может стать заменой другой, более действенной и длительной помощи. Даже если алкоголь и используется в условиях стресса, то необходимо соблюдать умеренность потребления – не более трех доз в день для мужчин и двух доз - для женщин (доза – стакан сухого вина, либо рюмка водки или коньяка, либо 250-300 г пива).

Самым мощным (и часто игнорируемым) средством избавления от стресса является *сознание* человека. Важно только научиться умело и своевременно им управлять. С другой стороны - возможности по управлению своим сознанием есть управление стрессом.

Под *управлением стрессом* обычно подразумевается совокупность стратегий, методов и приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное

воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму. Сам процесс управления можно представить несколькими вариантами:

- до появления стресса главные усилия необходимо сосредоточить на проблемах *профилактики стресса*;
- после появления стресса главное внимание уделяется *мерам активного противодействия стрессу*;
- в острой стрессовой ситуации осуществляются *меры первоочередной самопомощи*.

7.3 Жизненные кризисы и деятельность руководителя

Каждый из нас на протяжении всей предшествующей жизни неоднократно встречался с понятием "кризис". Оно широко используется в нашей повседневности, когда мы говорим о кризисах перепроизводства, о духовно-нравственном кризисе общества, о кризисе в течении жизни больного, о кризисе, переживаемом отдельным человеком.

Теория кризисов появилась на психологическом горизонте сравнительно недавно. Начало было положено статьей Е.Линдемманн, опубликованной в 1944 году и посвященной анализу острого горя. По мнению ряда зарубежных психологов на теорию кризисов повлияли четыре интеллектуальных движения:

- ✓ теория эволюции и ее приложения к проблемам общей и индивидуальной адаптации;
- ✓ теория достижения и роста человеческой мотивации;
- ✓ подход к человеческому развитию с точки зрения жизненных циклов;
- ✓ интерес к совладанию с экстремальными стрессами.

Среди идейных истоков теории кризисов также психоанализ (и в первую очередь такие его понятия, как психическое равновесие и психологическая защита), некоторые идеи К. Роджерса, а также теория ролей.

Дословно "кризис" (krisis) в переводе с греческого означает решение, поворотный пункт, исход. В психологии эта категория понимается

- во-первых, как жизненный кризис, то есть поворотный момент в жизни человека, а не общества;
- во-вторых, как тяжелое переходное состояние, вызванное болезнью, стрессом, травмой и т.п.; как эмоционально значимое событие или радикальное изменение статуса в персональной жизни.

По мнению А. Ребера, под кризисом понимаются резкие отклонения от обычной жизни, любые внезапные прерывания нормального хода событий в жизни индивида или общества, которые требуют переоценки моделей поведения, действий, мышления. Кризис – это общее значение потери обычных основ повседневной деятельности

Таким образом, **кризис** - это сложное переходное состояние, возникающее в условиях невозможности (или затрудненности) жить как прежде и незнания как жить дальше, и связанное с мучительным переживанием своего нового "Я".

Как особое состояние кризис проходит несколько стадий:

- ✓ шок и оцепенение (игнорирование травмирующих событий);
- ✓ осознание действительности и поиск смысла (гнев, чувство несправедливости, попытки "разрушить реальность");
- ✓ острое горе и отчаяние (душевная боль, трудности концентрации, утрата энергии);
- ✓ реорганизация и рождение нового (создание образа памяти).

Как процесс переживания кризис понимается российским психологом Ф.Е. Василюком. В основе его подхода следующие положения:

- внутренней необходимостью жизни личности является реализация своего жизненного замысла;
- психологическим "органом", осуществляющим замысел, несмотря на неизбежные трудности и сложности мира, является воля;
- когда перед лицом событий, охватывающих важнейшие жизненные отношения человека, воля оказывается бессильной (не в данной изолированный момент, а в принципе, в перспективе реализации жизненного замысла), возникает специфическая критическая ситуация - кризис;
- таким образом, кризис - это критический момент и поворотный пункт жизненного пути, когда реализация жизненного замысла серьезно затрудняется, либо становится невозможной;
- динамика возникновения и развития кризиса следующая: он начинается с развертывания борьбы мотивов в процессе осуществления жизненного замысла (испытания) и достигает апогея, когда индивид все так же остро ощущает актуальность своего сорвавшегося замысла и уверен в невозможности его реализации.
- процесс переживания может протекать в двух формах:
 - ✓ когда, реализация жизненного замысла серьезно затрудняется и осложняется (при этом сохраняется возможность восстановления прерванного кризисом хода жизни);
 - ✓ когда реализация жизненного замысла становится невозможной (в этом случае происходит метаморфоза личности, перерождение и принятие нового замысла жизни, новых ценностей, новой жизненной стратегии, нового образа Я).

Понимание и объяснение кризиса возможно лишь при анализе всей совокупности факторов (по крайней мере, большинства), воздействующих на человека. Не менее важно отношение к человеку как к активному участнику своей

повседневности, к человеку, осуществляющему активное конструирование повседневной реальности.

Давайте рассмотрим *слагаемые процесса восприятия человеком окружающей действительности*, которые позволят нам увидеть истоки возникновения кризиса:

1. Для того чтобы существовать в окружающем мире, мы должны иметь внутреннюю картину или образ окружающего нас мира.

2. В каждый данный момент нашего существования окружающий нас мир миллионами фрагментов информации бомбардирует наши органы чувств.

3. Процесс придания *смысла* тому, что происходит вокруг нас, является основополагающим. Все то, что происходит вокруг нас должно быть подвергнуто интерпретации и соотнесено с внутренней картиной окружающего мира.

4. Пока внешняя информация тождественна внутренней картине, окружающая действительность воспринимается как нечто само собой разумеющееся, так как она привычна. Почему? Потому что каждый имеет известные планы на будущее ("картину будущего"), которые придают *предсказуемость* окружающему миру. Реализация и подтверждение этих планов почти всегда зависят либо от окружающих, либо от собственного тела.

5. Когда окружающие или наше тело нарушают *предсказуемость* событий возникает то, что мы называем *кризисом*.

Исходя из этого мы можем дать еще одно определение кризиса как феномена, как психологической реальности. По мнению британского психолога Г. Перри (1995), кризис - это "потрясающий основы существования человека вызов его представлениям о себе и своем месте в мире".

Почему он возникает? Потому что внезапно наступает момент, когда имеющаяся у человека картина мира оказывается полностью несостоятельной. Нужно время для того, чтобы осмыслить, усвоить и принять *новую* информацию. Но из-за внезапности поступления информации, времени для осмысления просто нет. Пространство времени осмысления занято кризисом.

К основным эмпирическим событиям, способным привести к кризису относят:

- смерть или болезнь близкого;
- тяжелое заболевание, в результате ощущается беспомощность и зависимость от значимых других;
- отделение от родителей, семьи, друзей;
- изменение внешности;
- смена социальной обстановки;
- женитьба;
- резкие изменения социального статуса.

Таким образом, основными причинами возникновения кризиса являются следующие:

- ✓ значимый "другой" ведет себя не так, как мы ожидаем;
- ✓ наше тело повергает нас в состояние болезни или травмы;
- ✓ возникают весьма значительные нарушения привычного хода событий (катастрофы, бедствия и др.).

Процесс переживания кризиса усугубляется действием ряда факторов, к которым можно отнести следующие:

1. *Когнитивная ригидность, т.е. нежелание человека изменить собственные представления.* Каждый должен упреждающим образом реагировать на возможные изменения в окружающем мире, уметь приноровиться к этим изменениям раньше. "Люди, находясь в состоянии кризиса, - замечает Г.Перри, - нередко, вместо того, чтобы провести ревизию своего понимания мира и себя, цепляются за старые представления, что существенно ограничивает их возможности и будущие действия". Важным в этом отношении является поиск альтернативных вариантов действий.

2. *Категоричность в восприятии альтернатив.* Чем их меньше, тем меньше пространства для маневра.

3. *Наличие неверных представлений и установок.* ("относительно безвредные в обычных обстоятельствах, они могут создавать проблемы на фоне сильного стресса". Что обычно понимается под такими представлениями и установками? Во-первых, представление о том, страдание есть залог добродетели. Во-вторых, неверное представление о том, что страх можно преодолеть, избегая контакта с его источником. Наконец, в-третьих, установка, гласящая, что стыдно быть счастливым, когда вокруг так много несчастья. Особенно это характерно для русского менталитета. Как пишет И.А. Джидарьян, у людей возникает чувство психологического дискомфорта из-за того, что многие люди страдают и несчастны, в то время как тебе хорошо и ты чувствуешь себя счастливым. Возникает трудно объяснимое состояние, когда человек несчастлив своим счастьем.

4. *Инерция мышления.* После кризисного события разум продолжает использовать старые планы, былые представления и пытается заставить реальность соответствовать им. Это неизбежно, таковы особенности человеческого восприятия. В этих условиях создать новую картину мира непросто по ряду причин. Во-первых, наличие какой-нибудь картины, плана всегда лучше, чем их отсутствие. Любая картина, план придают *смысл* окружающим событиям. Бессмысленность же переносится человеком с трудом. Во-вторых, мы не можем мгновенно поверить во что-то новое. Нужны не малозначимые корректировки картины мира или образа "я", а коренное переосмысление всего существующего. Это не достигается сразу и безболезненно.

5. *Стремление избежать болезненных эмоциональных переживаний.* Радикальное несоответствие между внутренней картиной мира и сигналами, которые поступают извне, вызывают эмоции. Эмоции - это сигналы о необходимости уделить чему-то больше внимания, пока оно не переросло в большую проблему. Как метко заметила Г. Перри, "мы выбираем кратковременное освобождение от тревоги, которое получаем ценой появления проблем, требующих длительного решения. Когда кризис в конце концов поражает нас, то, изначально проявившийся как опасение, досада, печаль, перерастает в панику, ярость и отчаяние, то есть переживание, в значительно меньшей степени поддающееся управлению".

Кризис противоречив. С одной стороны, это болезненные переживания своего несоответствия, своей никчемности. С другой стороны, кризис - это возможность для личностного роста. Если основные убеждения пересматриваются, то в итоге возникает более глубокое и полное осознание себя и мира.

Вот почему время кризиса - это решающий поворотный момент в жизни человека, когда в результате страданий и боли рождается нечто новое и хорошее. Вот почему любой кризис - это *выбор*. Либо защищать нашу внутреннюю картину от каких-либо внешних доказательств ее неправильности. Либо попытаться сформировать новую картину окружающего нас мира. В содержательном отношении второй путь требует

- перестройки смысловых структур сознания;
- переориентирования на новые жизненные задачи, ведущие к смене характера деятельности.

Стресс и кризис. Всякий кризис обязательно сопровождается стрессом. Но из этого совсем не обязательно, чтобы каждый стресс был и кризисом. Самое важное заключается в том, что кризис затрагивает вершинную часть личности - его самосознание, направленность, в то время далеко не всякий стресс может вызвать изменения в этой сфере. Каковы же характерные черты кризиса как явления? Обычно к ним относят следующие:

- кризис переживается как событие не поддающееся (или слабо поддающееся) контролю. Если человеку угрожает стресс (опасность), он может попытаться спастись бегством. При кризисе нет действия, позволяющего уйти от стресса (опасности), невозможно такое преобразование действительности, которое разрешало бы ситуацию. Дж.Каплан к жизненным событиям, ведущим к кризису относит такие, которые ставят перед индивидом проблему, "от которой он не может уйти и которую не может разрешить в короткое время и привычным способом";
- кризис связан с открытием чего-то весьма неприятного для себя (потеря, опасность, унижение - все это разрушает мир привычных реалий и образ "я")

- кризис возникает неожиданно;
- кризис носит глобальный характер, то есть он связан не с какой-то одной проблемой или сферой жизнедеятельности, а затрагивает все сферы личности;
- кризис придает будущему неопределенный характер, само будущее ставится под вопрос, он лишает возможности предсказать будущее;
- кризис разрушает привычный ход событий, жизни;
- кризис включает длительное страдание (как правило, процесс травмирующего переживания может продолжаться от двух до шести недель).

Особенности кризисов профессионального становления. Анализ профессионального становления личности руководителя подводит к выводу: переход от одной стадии профессиональной жизни к другой, как правило, сопровождается особыми кризисами, которые можно определить как *кризисы профессионального становления*. Эти кризисы могут и не осознаваться, но от этого они не перестают существовать и влиять на всю жизнедеятельность руководителя.

Под **кризисом профессионального становления** следует понимать *относительно непродолжительные по времени (до года) периоды кардинальной перестройки личности руководителя, обусловленные внутренними противоречиями и неудовлетворенностью своей управленческой деятельностью*.

Происходящая перестройка смысловых структур профессионального сознания, переориентация на новые цели, коррекция и ревизия социально-профессиональной позиции подготавливают смену способов выполнения деятельности, ведут к изменению взаимоотношений с окружающими, а в отдельных случаях – к смене профессии. При характеристике таких кризисов, как правило, анализируются трудности профессионализации личности, противоречивость управленческой деятельности и коллизии карьеры.

К причинам, порождающим кризисы профессионального становления, обычно относят следующие:

- *неудовлетворенность своим социальным и профессиональным статусом, постепенные качественные изменения способов выполнения деятельности*. У любого руководителя наступает момент, когда дальнейшее освоение деятельности уже невозможно без коренной ее ломки. Личности становятся тесны прежние профессиональные рамки и она пытается подняться над ними. Руководитель пытается совершить прорыв из привычного, но неудовлетворяющего настоящего в неизвестное, но сулящее возможность самоактуализации и совершенствования будущее. Этот прорыв может осуществляться как в рамках своей профессии, так и в условиях смены места работы, службы, профессии, места жительства и др.;

- *социально-экономические условия жизнедеятельности человека.* К таким условиям относят сокращение штатов, а иногда и организации, неудовлетворительная оплата труда, социальная незащищенность, сложность нахождения между “неугомонными” подчиненными и требовательным руководством и др. На формирование кризисов профессионального становления может оказать влияние ухудшение здоровья, профессиональная усталость, интеллектуальная беспомощность, синдром “эмоционального сгорания”. Нередко кризисы такого рода возникают при вступлении в новую должность, участии в конкурсе на замещение вакантной должности, аттестации;

- *чрезмерная поглощенность профессиональной деятельностью.* Руководители, одержимые работой как средством достижения признания и успеха, жертвуют всем ради “дела всей своей жизни”. Руководство как деятельность заменяет им все – семью, друзей, радость общения, свободное время, увлечения. Для них иногда обеспечение “дела” заменяет само “дело”. Постепенно у них начинает наблюдаться так называемый “технократический подход” к решению управленческих проблем. Они нарушают профессиональную этику, становятся конфликтными, проявляют чрезмерную жесткость во взаимоотношениях с подчиненными и коллегами.

Время от времени такой руководитель пытается остановить суматошный бег времени и задуматься над сакраментальным вопросом: “И это все, к чему я так стремился?”. Его охватывает чувство неудовлетворенности и собой, и окружающими, и жизнью вообще. Как следствие, возникает состояние профессиональной апатии и пассивности, депрессия, прерываемые иногда лихорадочными поисками выхода.

Переживая кризис, руководитель, как правило, поднимается на более высокий уровень развития. Это связано с тем, что кризис приводит к перестройке психологической структуры личности. Порождая психическую напряженность, кризис стимулирует профессиональное развитие.

Как же преодолеть кризис профессионального становления? Нет ответов, одинаковых для любых ситуаций. Отметим лишь, что руководитель, повышающий свою квалификацию, стремящийся реализовать себя в деятельности; руководитель являющийся лидером не только в своей организации, но и на своем противоречивом жизненном пути, имеет все шансы успешно преодолеть этот кризис.¹⁰

¹⁰ Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

В рамках дисциплины «Психология управления» студенты 2-й ступени получения высшего образования должны выявлять психологические особенности стилей управления; анализировать и познавать социально-экономические, духовно-творческие интересы и потребности сотрудников и использовать их в целях мотивации профессиональной деятельности; рационально использовать управленческий персонал различных организаций; осуществлять эффективное управленческое общение в типичных ситуациях практической деятельности; предупреждать и разрешать конфликты в трудовых коллективах.

Разработать и провести итоговый вебинар по темам дисциплины, соблюдая требования: простота, логичность, четкость в донесении информации до аудитории; организационные способности ведущего вебинара; навыки поддержки интерактивного общения; высокий темп проведения вебинара одновременно с умением максимально полно изложить информацию; умение удерживать внимание аудитории.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Вопросы к зачету по курсу "Психология управления"

1. Психологические особенности управленческой деятельности.
2. Сравнительный анализ основных управленческих культур.
3. Основные тенденции развития управленческой мысли.
4. Предмет психологии управления.
5. Характеристика первого уровня проблем психологии управления (психологические аспекты деятельности руководителя).
6. Характеристика второго уровня проблем психологии управления (психологические аспекты деятельности подчинённого и организации).
7. Характеристика третьего уровня проблем психологии управления (психологические аспекты взаимодействия руководителя с подчинёнными).
8. Зарубежные подходы к определению профессионально важных качеств руководителя.
9. Отечественные подходы к определению профессионально важных качеств руководителя.
10. Характерные черты авторитарного стиля управления.
11. Характерные черты демократического стиля управления.
12. Характерные черты либерального стиля управления.
13. Основные методы изучения подчинённых.
14. Специфика психолого-управленческого подхода к анализу личности подчинённого.
15. Прямые (непосредственные) методы регуляции поведения и деятельности подчинённых.
16. Косвенные (опосредованные) методы регуляции поведения и деятельности подчинённых.
17. Деловая беседа как форма управленческого труда руководителя.
18. Подготовка и проведение служебных совещаний.
19. Основы управления деятельностью неформальных структур в организации.
20. Распределение деловых ролей в организации.
21. Основные феномены (закономерности) групповой жизнедеятельности.
22. Управление конфликтными ситуациями в условиях совместной деятельности.
23. Здоровье и здоровый образ жизни руководителя.
24. Стресс и кризис в деятельности руководителя. Пути их предупреждения и преодоления.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ****УТВЕРЖДАЮ**

Директор Государственного института
управления и социальных технологий БГУ

_____ П.И.Бригадин

_____ (дата утверждения)

Регистрационный № УД-_____/м.

Психология управления

(название дисциплины)

Учебная программа для специальности:

1-23 81 04_ Социальная психология (магистр психологии)
(код специальности) (наименование специальности)

2012 г.

СОСТАВИТЕЛЬ:

А. А. Урбанович, доцент кафедры социальной работы, кандидат исторических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Прилепин Владимир Петрович, профессор кафедры оперативной психологии Института национальной безопасности Республики Беларусь, кандидат психологических наук, доцент

Мицкевич Владимир Валентинович, профессор кафедры психологии и педагогики Академии МВД Республики Беларусь, кандидат психологических наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой социальной работы

(протокол № 10 от 25.05.2012)

Зав.кафедрой _____ Г.А.Бутрим

Учебно-методической комиссией ГИУСТ БГУ

(протокол № 5 от 29.05.2012)

Председатель _____ Э.И.Зборовский

Учебная программа по дисциплине

Психология управления – отрасль психологической науки, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности. **Цель** дисциплины «Психология управления» – раскрытие теоретико-методологических основ психологии управления, формирование у студентов 2-й ступени высшего образования системного представления о психологических аспектах процесса управления и повышение на этой основе эффективности будущей профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины «Психология управления»:

1. Формирование у студентов 2-й ступени высшего образования знания основных психологических концепций управления и основных управленческих культур.
2. Ознакомление студентов 2-й ступени высшего образования с основными тенденциями развития управленческой мысли в современных условиях.
3. Выявление психологических особенностей индивидуального стиля управления и принятия управленческих решений.
4. Раскрытие психологической составляющей управления поведением и деятельностью подчиненных.
5. Обучение управлению конфликтными ситуациями в условиях реализации задач профессиональной деятельности.
6. Формирование навыков эффективного управленческого общения в условиях профессиональной деятельности.

Преподавание осуществляется на основе теоретико-методологических и научных источников отечественных и зарубежных авторов, необходимой учебно-методической литературы. Изучение дисциплины предполагает систематический анализ имеющегося исследовательского опыта и построение системы знаний в соответствии с функциональным предназначением выпускника магистратуры. На всех видах занятий следует широко использовать проблемные ситуации, анализировать актуальные проблемы социальной работы в Республике Беларусь. Каждое занятие призвано активно воздействовать на студентов, формировать у них профессиональные качества, творческое мышление и культуру речи, развивать творческую активность, способность к самоорганизации и ответственности за поведение и результаты деятельности.

Данная учебная программа по дисциплине «Психология управления», которая входит в цикл дисциплин государственного компонента на 2-й ступени высшего образования, предназначена для обучения студентов магистратуры специальности 1-23 81 04 социальная психология. Требования к уровню освоения дисциплины «Психология управления» определены образовательным стандартом по специальности 1-23 81 04 социальная психология, в котором указано

содержание компетенций в виде системы знаний и умений, составляющих психологическую компетентность выпускника вуза.

Требования к компетентности:

Студенты 2-й ступени высшего образования должны **знать**:

- основные понятия и категории психологии управления, современные концепции и дискуссионные психолого-управленческие проблемы;
- психологические проблемы управленческого труда и делового общения;
- причины и условия, порождающие конфликтные ситуации в организации, пути их предупреждения и конструктивного разрешения;
- сущность и способы управленческого воздействия на подчиненных;

Студенты 2-й ступени высшего образования должны **уметь**:

- выявлять психологические особенности стилей управления;
- анализировать и познавать социально-экономические, духовно-творческие интересы и потребности сотрудников и использовать их в целях мотивации профессиональной деятельности;
- рационально использовать управленческий персонал различных организаций;
- осуществлять эффективное управленческое общение в типичных ситуациях практической деятельности;
- предупреждать и разрешать конфликты в трудовых коллективах.

Особенностью данной дисциплины является ее тесная связь со всеми дисциплинами цикла общепрофессиональных и специальных дисциплин и отдельными междисциплинарными проблемами психологии. Для успешного освоения содержания раздела «Психология управления» и достижения поставленных задач студенты должны владеть знаниями по общей и социальной психологии, по психологии личности.

Основными формами организации учебного процесса по дисциплине «Психология управления» являются лекции. В учебном процессе предполагается самостоятельная работа студентов по выполнению проблемных заданий с элементами научного исследования. Итоговая диагностика компетенций студентов осуществляется путем проведения зачета.

Типовым учебным планом на изучение дисциплины «Психология управления» отведено 86 часов, из них аудиторных занятий 8 часов (лекций – 6 часов, семинарских занятий – 2 часа) и 78 на самостоятельное изучение дисциплины.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	Аудиторных часов (по учебному плану)
1	Теоретические основы психологии управления	14	4
2	Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения	12	2
3	Личность подчиненного. Проблемы управления его поведением и деятельностью	12	2
4	Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя	12	
5	Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности	12	
6	Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя	12	
7	Здоровье руководителя. Предупреждение и преодоление стрессов и личностных кризисов	12	
	ИТОГО	86	8

Содержание учебного материала

Тема 1 Теоретические основы психологии управления

Управление как психологический феномен. Особенности социального управления. Организация, объект и субъект управления как ключевые категории социального управления. Характеристика системы управления. Психологические особенности управления в социальной сфере. Характеристика основных (американской, японской, европейской и постсоветской) управленческих культур. Характерные тенденции развития управленческой мысли в 90-е годы.

Понятие о психологии управления. Возникновение и развитие отечественной психологии управления. Объект и предмет психологии управления как науки. Уровни психолого-управленческой проблематики. Значение психолого-управленческих знаний и навыков для практической деятельности современного специалиста. Задачи изучения и основная литература дисциплины «Психология управления».

Тема 2 Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения

Психология личности руководителя. Основные подходы к проблеме личностных и деловых качеств руководителя. Специфика качеств руководителя учреждений социальной работы. Структура и функции деятельности руководителя. Целеполагание, планирование, организация, координирование (или регулирование), стимулирование и контроль как основные функции управленческой деятельности.

Понятие стиля управления как относительно устойчивой системы способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с поставленной целью. Факторы, обуславливающие индивидуальный стиль управления. Основные стили управления (авторитарный, демократический, либеральный) и их сравнительная характеристика.

Основные виды управленческого решения и сущность его принятия. Особенности выработки управленческих решений в условиях современных деловых отношений. Целеустремленность, обоснованность и непротиворечивость, правомочность, конкретность, своевременность и эффективность как основные требования к управленческим решениям. Основные этапы принятия управленческого решения.

Тема 3 Личность подчиненного. Проблемы управления его поведением и деятельностью

Специфика психолого-управленческого подхода к анализу личности подчиненного. Структура личности подчиненного. Темперамент как интегративная основа деятельности подчиненного. Пути регуляции поведения и деятельности

подчиненных. Социальные позиции, роли, нормы, ожидания (экспектации), ценности, ценностные ориентации личности и установки как основные регуляторы поведения и деятельности подчиненных. Особенности регуляции поведения и деятельности подчиненных в условиях современных деловых отношений.

Прямые (непосредственные) и косвенные (опосредованные) методы регуляции поведения и деятельности подчиненных. Убеждение, принуждение, внушение и требование поведения по образцу как прямые методы регуляции социального поведения. Личный пример, ориентирующая ситуация, изменение или сохранение ролевых элементов, использование ритуалов и символов, стимулирование как косвенные методы регуляции социального поведения подчиненных.

Тема 4 Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя

Понятие и структура общения. Учет социально-психологических закономерностей общения в деятельности руководителя. Специфика управленческого общения в условиях современных деловых отношений. Закономерности формирования первого впечатления. Основные механизмы взаимовосприятия. Информационная характеристика основных жестов и поз. Коммуникативная сторона общения. Основные барьеры в общении и способы их преодоления. Интерактивная функция общения. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении.

Деловая беседа как форма управленческого общения. Правила телефонной деловой беседы. Подготовка и проведение совещаний. Пути повышения эффективности совещаний в условиях современных деловых отношений.

Тема 5 Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности

Организация как объект управления. Формальная и неформальная структуры организации. Особенности современных организаций. Основы управления деятельностью неформальных микрогрупп в организации. Механизмы групповой динамики в организации. Стадии развития организации.

Распределение деловых ролей в организации. Основные феномены групповой жизнедеятельности. Коллективные (групповые) убеждения, взгляды, настроения, установки, оценки, предрассудки, обычаи, традиции, привычки, чувства, мнения как основные разновидности социально-психологических явлений в организациях.

Тема 6. Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя

Понятие конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, взглядов субъектов взаимодействия. Причины, порождающие конфликты. Характеристика конструктивных и деструктивных

конфликтов. Конфликтная ситуация и конфликтное взаимодействие как структурные компоненты конфликта. Динамика зарождения и развития конфликта. Особенности конфликтов, возникающих в условиях современных деловых отношений.

Основы управления конфликтным взаимодействием в современных организациях. Анализ повода и причины конфликта. Определение истинных целей конфликта. Учет индивидуальных качеств участников конфликтов. Способы воздействия на конфликтующие стороны.

Тема 7 Здоровье руководителя. Предупреждение и преодоление стрессов и личностных кризисов

Актуальность проблемы здоровья в современных условиях. Здоровье руководителя и факторы его ослабляющие. Характеристика физического, психического и духовного здоровья. Дыхание, питание и движение как содержательные компоненты его поддержания и укрепления. Здоровый образ жизни современного руководителя как основа поддержания и укрепления здоровья.

Стресс и кризис как психологические феномены. Характеристика кризисов и кризисных состояний, возникающих в деятельности современного руководителя. Основные пути предупреждения и преодоления стрессов и кризисов.

Рекомендуемые средства диагностики

Для диагностики сформированности социально-психологических компетенций студентов рекомендуется использовать тестирование с разноуровневыми заданиями или комплексные контрольные работы. Для итоговой аттестации подготовка и проведение вебинара.

СПИСОК ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная:

1. Аверченко, Л.К. Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиБ; ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
2. Андреева, Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 376 с.
3. Бандурка, А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
4. Вайнштейн, Л.А. Психология управления: курс лекций / Л.А. Вайнштейн. – Минск: БГУ, 2007. – 207 с.
5. Вайнштейн, Л.А. Психология управления и основы лидерства: учеб. пособие / Л.А. Вайнштейн. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2008. – 279 с.
6. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
7. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
8. Журавлев, А.Л. О современном состоянии отечественной психологии управления в контексте ее истории (Вместо предисловия) // Современные проблемы психологии управления: Сб. науч. тр. / РАН. Ин-т психологии. Твер. гос. ун-т; Отв. ред. Т.П. Емельянова, А.Л. Журавлев, Г.В. Телятников. – М.: 2002. – С.6-17.
9. Занковский, А.Н. Организационная психология / А.Н. Занковский. – М.: Флинта МПСИ, 2000. – 647с.
10. Иванов, В.Н. Управленческая парадигма XXI века: Учебное пособие для вузов / В.Н. Иванов, А.В. Иванов, А.О. Доронин. – Т.1. – М.: МГИУ, 2002. – 178 с.
11. Кабаченко, Т.С. Психология управления: Учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Пед. общество России, 2005. – 384 с.
12. Карпов, А.В. Психология управления / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2000.
13. Кишкель, Е.Н. Управленческая психология: учеб. для сред. спец. учеб. заведений / Е.Н. Кишкель. М.: Высш. шк., 2002. – 270 с.
14. Кремень, М.А. Психология управления: учеб. пособие / М.А. Кремень, В.Е. Морозов. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2002. – 210 с.

15. Кричевский, Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – 2-е изд., доп. и перераб. / Р.Л. Кричевский. – М, 1996. – 384 с.
16. Машков, В.Н. Психология управления: учебное пособие / В.Н. Машков. – СПб.: Изд. Михайлова, 2002. – 254 с.
17. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В. Мещерякова. – Минск: Выш. шк., 2005. – 237 с.
18. Морозов, А.В. Управленческая психология: Учебник для студентов высших и средних специальных учебных заведений / А.В. Морозов. – М.: Академический проект. 2003. – 288 с.
19. Панасюк, А.Ю. Управленческое общение: практические советы / А.Ю. Панасюк. – М.: Экономика, 1990. – 112 с.
20. Психология менеджмента: Учебник для вузов (под ред. Г.С. Никифорова. Изд. 2-е, доп., перераб. – СПб: Питер, 2004. – 639 с.
21. Рамендик, Д.М. Управленческая психология: учебник / Д.М. Рамендик. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
22. Розанова, В. А. Психология управления. Учебное пособие / В.А. Розанова. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез". – 1999. – 352 с.
23. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 512 с.
24. Столяренко, Л.Д. Психология управления: Учебное пособие / Л.Д. Столяренко. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 512 с.
25. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.
26. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
27. Урбанович, А.А. Психология управления: учеб. пособие / А.А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2002. – 640 с.
28. Урбанович, А.А. Теория и практика управленческой деятельности: учебное пособие / А.А. Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.
29. Шарухин, А.П. Психология менеджмента: учеб. пособие / А.П. Шарухин. – СПб.: Речь, 2005. – 352 с.
30. Шикун, А.Ф. Управленческая психология: учеб. пособие / А.Ф. Шикун, И.М. Филинова. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 332 с.
31. Янчук, В. А. Введение в современную социальную психологию: Учеб. пособие для вузов / В.А. Янчук. – Минск: АСАР, 2005. – 768 с: ил.

Дополнительная:

32. Аграшенков, А.В. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты / А.В. Аграшенков. – М.: Вече, 1997. – 480 с.

33. Беляцкий, Н.П. Изменение функций руководителя в новых условиях // Международный журнал "Проблемы теории и практики управления". – 2000. – №3. – С. 97-100.
34. Беляцкий, Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2002. – 250 с.
35. Бородкин, Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989. – 190 с.
36. Брасс, АА. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.А. Брасс. – Минск: Экоперспектива, 1999. – 239 с.
37. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учебное пособие / Н.Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2000. – 246 с.
38. Власова, Н.М. ...И проснешься боссом: Справочник по психологии управления: В 3-х кн. / Н.М. Власова. – М.: ИНФРА-М, 1994.
39. Волкогонова, О.Д. Управленческая психология: уч. для ср. уч. зав. / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2005. – 352 с.
40. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: Питер, 2000. – 832 с.
41. Журавлев, А.Л., Таранов, Е. В. Социально-психологические основы опосредованных методов руководства // Психологические механизмы регуляции социального поведения. – М.: Наука, 1979. – С.287-304.
42. Журавлев, А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) / А.Л. Журавлев. – М.: Институт психологии РАН, 2004.
43. Журавлев, А.Л. Психология совместной деятельности / А.Л. Журавлев. – М.: Институт психологии РАН, 2005. – 640 с.
44. Захарова Л.Н. Психология управления: учеб. пособие / Л.Н. Захарова. — М.: Логос, 2014. — 374 с .
45. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС-3+: учебное пособие для студентов всех уровней обучения / Б.Р. Мандель. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 348 с.
46. Касьяник, П.М. Психология управления. Конспект лекций / П.М. Касьяник. – М.: АСТ, 2005. – 126 с.
47. Кремень, М.А. Пути эффективного управления / М.А. Кремень. – Минск: Беларус. навука, 2000. – 382 с.
48. Крижанская, Ю.С. Грамматика общения / Ю.С. Крижанская, В.П. Третьяков. – СПб: Питер, 2005. – 288 с.
49. Кричевский, Р.П. Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов / Р.П. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
50. Лэйхифф, Дж. М. Бизнес-коммуникации: Стратегии и навыки / Дж.М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

51. Миcich, П. Как проводить деловые беседы / П. Миcich. – М., 1987. – 208 с.
52. Молл, Е. Г. Менеджмент: организационное поведение: учеб. пос. / Е.Г. Молл. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
53. Ньюстром, Дж. Организационное поведение: пер. с англ. / Дж. Ньюстром, К. Дэвис; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
54. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. – Минск: Амалфея, 2000. – 256 с.
55. Парыгин, Б.Д. Социальная психология: Проблемы методологии, истории и теории / Б.Д. Парыгин. – СПб.: ИГУП, 1999. – 592 с.
56. Парыгин, Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: Пути и методы изучения / Б.Д. Парыгин. – Л.: Наука, 1981. – 192с.
57. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушкиной. – М.: Филинь, 1996. – 364 с.
58. Романов, А.А. Грамматика деловых бесед / А.А. Романов. – Тверь, 1995. – 239 с.
59. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология управления / А.Л. Свенцицкий. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. – 176 с.