Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Уральский государственный университет путей сообщения
Кафедра «Управление персоналом и социология»

Н. А. Александрова
Н. Г. Валинурова

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Екатеринбург
УрГУПС
2017

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Уральский государственный университет путей сообщения
Кафедра «Управление персоналом и социология»

Н. А. Александрова
Н. Г. Валинурова

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Курс лекций
для студентов направления подготовки
38.03.03 «Управление персоналом»
всех форм обучения

Екатеринбург
УрГУПС
2017

ББК С5
А46

Александрова, Н. А.

А46 Социология и психология управления : курс лекций / Н. А. Александрова, Н. Г. Валинурова. – Екатеринбург : УрГУПС, 2017. – 230 с.

Курс лекций по дисциплине «Социология и психология управления» разработан в соответствии с основной образовательной программой подготовки бакалавров по направлению «Управление персоналом».

Курс лекций предназначен для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». В учебном издании раскрываются теоретические основы социологии и психологии управления, характерные особенности личности руководителя и подчиненного, основы управленческого общения и взаимодействия, сущность управления групповыми процессами, а также основы управления конфликтными ситуациями в коллективе.

ББК С5

Опубликовано по решению редакционно-издательского совета университета

Авторы: Н. А. Александрова, доцент кафедры «Управление персоналом и социология», канд. филос. наук, УрГУПС
Н. Г. Валинурова, доцент кафедры «Управление персоналом и социология», канд. психол. наук, УрГУПС
Рецензент: А. Д. Галюк, доцент кафедры «Управление персоналом и социология», канд. социол. наук, УрГУПС

Учебное издание
Александрова Надежда Анатольевна
Валинурова Надежда Гавриловна

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Редактор С. В. Пилюгина
Подписано в печать 20.10.17. Формат 60x84/16
Усл. печ. л. 13,4. Электронная версия. Заказ 404

УрГУПС
620034, Екатеринбург, ул. Колмогорова. 66

© Уральский государственный университет путей сообщения (УрГУПС), 2017

Оглавление

Введение ……...4
Раздел 1. Введение в социологию и психологию управления…….....6
Тема 1. Социология и психология управления как учебная дисциплина……..6
Тема 2. Возникновение и развитие социологии управления:
зарубежный и отечественный опыт……..15
Раздел 2. Организация и группа как объект управления……33
Тема 3. Процессы формирования и развития организации……..33
Тема 4. Управление малой группой в организации. Формирование
команды……...50
Раздел 3. Личность в системе управления……...81
Тема 5. Личность как субъект и объект управления……..81
Тема 6. Социально-психологические проблемы принятия
управленческих решений руководителем……..116
Раздел 4. Взаимодействие и общение в деятельности руководителя……..133
Тема 7. Управленческое общение в деятельности руководителя……133
Тема 8. Психологическое воздействие в деятельности руководителя……157
Тема 9. Психология управления конфликтами……..184
Тема 10. Управленческий стресс и контроль над ними……203
Библиографический список ……229

Введение

Дисциплина «Социология и психология управления» представляет собой учебный курс, ориентированный на формирование умения применять психологические методы, модели и технологии в практической деятельности в различных сферах управления современным обществом, решать широкий спектр управленческих задач.

Место и роль дисциплины в структуре основной образовательной программы определяются необходимостью развития у студентов навыков, необходимых для их будущей профессиональной деятельности в сфере управления персоналом. Дисциплина призвана помочь студентам понять сущность социально-психологических явлений, познать объективные зависимости между экономическими, социальными и духовными процессами в обществе.

Цель дисциплины: формирование психологических и социологических знаний и компетенций, необходимых для реализации профессиональной деятельности в сфере управления; получение опыта самостоятельного анализа социальных и психологических проблем и задач управления.

Задачи изучения курса:

– изучение основных категорий социологии и психологии управления;

– развитие навыков применения социологического инструментария для анализа управленческих процессов;

– формирование системы психологических знаний об управлении личностью и группой и умения применять знания в управленческой деятельности;

– формирование умения организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умения применять их на практике;

– формирование представления об эффективном общении и взаимодействии и технологиях их развития;

– формирование навыков управления конфликтами;

– формирование системы знаний о способах снятия напряжения, саморегуляции и самопомощи.

В результате изучения дисциплины студент должен знать и понимать:

– природу управленческих процессов и специфику управления как социального явления;

– основы психологии личности, управленческого общения и взаимодействия;

– процессы групповой динамики и принципы формирования команды;

– основные способы разрешения и управления конфликтами;

– основные приемы и способы управления стрессом;

уметь:

– применять на практике основные знания по социологии и психологии управления личностью и группой;

– организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

владеть:

– приемами построения эффективного взаимодействия внутри команды;

– навыками саморегуляции и самопомощи;

– способами разрешения конфликтов.

РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В СОЦИОЛОГИЮ И ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1. СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Цель: формирование представления о социологии и психологии как науке, о ее объекте, предмете, целях, задачах, принципах, актуальных проблемах.

План

1. Предпосылки возникновения научного управления.
2. Отличие «социологии управления» от «менеджмента».
3.Объект, предмет и задачи социологии управления.

1. Предпосылки возникновения научного управления

Управление – непременное, внутренне присущее свойство общества на любой ступени его развития. Оно непосредственно связано с трудом. Труд же был, есть и всегда будет трудом общественным. Люди, чтобы успешнее противостоять могучим силам природы, отвоевать у нее средства к жизни, с первых же шагов своего существования должны были трудиться сообща, объединяться в трудовые организации. Но трудовая организация (трудовой коллектив) немыслима без организованности, порядка, разделения труда между людьми, определения места человека в организации, его функций. Без социального управления невозможно не только материальное и духовное производство, но и распределение и потребление.

В качестве объективных факторов управления выступает система объективных закономерностей, действующих в обществе и независимых от воли и сознания людей. Эти закономерности упорядочивают систему, устанавливают определенные пропорции в движении ее различных звеньев, направленность, ритмы и темпы ее движения. Если эти закономерности не проходят через сознание людей, не познаны и в силу этого не используются ими, то они действуют как стихийные регуляторы.

Люди не способны подчинить себе игру случайных сил, поставить их на службу своим целям и интересам. Они вынуждены приспосабливать свою деятельность к требованиям игры. Объективное управление, не подвластное чело-

веку, проявляющееся стихийно, не связано с сознательной деятельностью людей, специфических общественных институтов. Таковы, например, закономерности рынка, конкуренции в рыночном обществе, анархии. Именно рыночная стихия, случайная игра многочисленных актов купли-продажи в рыночных условиях хозяйствования, является главной управляющей силой рыночного производства, общества. Стихия рынка, переплетение многочисленных актов спроса и предложения автоматически, без вмешательства людей, общественных институтов управляет производством, регулирует общественное разделение труда, устанавливает в хозяйстве определенные пропорции, которые в силу игры случая, стихии, вновь нарушаются и вновь устанавливаются. В соответствии с законом стоимости рыночная стихия управляет не только производством, но и поведением людей, их социальной жизнью.

Наряду с объективными, зачастую стихийно действующими, непрограммируемыми факторами управления в обществе на любой ступени его развития действуют сознательные факторы управления – субъективные, связанные с целесообразной, сознательной, преобразующей деятельностью людей. Постепенно формируются специальные общественные институты – субъекты управления, т. е. совокупность органов и организаций, осуществляющих сознательное воздействие на систему с тем, чтобы реализовать поставленные цели, добиться запрограммированных результатов.

Итак, в обществе с первых шагов его существования действуют два типа факторов управления – объективные (независимые от сознания) и субъективные (сознательные). Характерно, что по мере прогресса общества неосознанные факторы управления все более уступают место факторам сознательным, человеческим, связанным с целесообразной деятельностью людей, специфических общественных институтов (государства, партий и т. п.).

Вообще управление выступает предметом изучения многих наук, в том числе и естественных.

Управление – это функция биологических, социальных, технических, организационных систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности. В самом общем виде управление предстает как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при минимальных затратах ресурсов, усилий и времени. Управление – это упорядочение соответствующей структуры и обеспечение эффективного ее

функционирования в полном соответствии с закономерностями существования и развития данной системы.

Управление присутствует в неживой природе (технических системах); в организмах (биологических системах) и в обществе (социальных системах).

Управление в технических системах – это управление производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин изучается главным образом техническими науками.

Управление процессами, протекающими в живой природе и связанными с жизнедеятельностью организмов, относится к управлению биологическими системами.

Управление в социальных системах – это управление людей людьми. Оно охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, другие сообщества с их различными интересами. Это наиболее сложная область управления. Оно является объектом изучения социальных (социологии, социальной психологии, психологии) наук. В процессе производства, распределения и потребления материальных благ люди объединяются в различные организационные формы, т. е. социально-экономические системы. Поэтому социальное управление – свойство, присущее человеческому обществу. Оно воздействует на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития и обусловлено общественным характером труда, а также необходимостью общения людей в процессе труда и жизни. Возникновение управления как особого вида общественной деятельности обусловлено, прежде всего, появлением и развитием разделения труда, которое специализировало труд производителей и коллективов. И здесь социология избрала свое направление исследования.

2. Отличие «социологии управления» от менеджмента

Социология управления – пограничная наука. Она появилась на стыке двух самостоятельных наук: социологии и управления. С социологией мы уже знакомы, стоит напомнить, что задача социологии состоит в том, чтобы максимально объективно проанализировать и исследовать социальные отношения между людьми с целью выявления законов, управляющих обществом. А поскольку общество состоит из различных групп и личностей, то социология изучает общество в различных формах его проявления: от общих законов функционирования и развития до поведения малых групп и отдельных личностей.

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку в конце XIX – начале XX века. К этому же времени относятся первые работы ученых и практиков, попытавшихся обобщить накопленный в области управления опыт и сформировать основы научного управления. Основателем школы научного управления считается Ф. Тейлор.

Английское слово «менеджмент», т. е. управление, возникло в тесной связи с тем родом занятий, которым занималось большинство населения этой страны. Оно обозначало рачительно вести домашнее хозяйство, обращаться со средствами и предметами труда, а также с оружием, объезжать лошадей и управлять ими. Глагол tomanage – «управлять», и сейчас относится к процессу, с помощью которого достигаются цели. Однако с изменением рода занятий населения, появлением множества профессий и видов труда возникла потребность в деятельности, увязывающей в едином производственном процессе различных исполнителей, организации, социальные группы. Содержание понятия «менеджмент» трансформировалось и отразило в себе различные аспекты управленческой деятельности.

В научной литературе принято различать следующие понятия: управление и административная система и менеджмент.

Административная система – это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в нерыночном обществе.

Менеджмент – это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в рыночном обществе.

Управление с социологической точки зрения – это властная форма закрепления социальных отношений людей, различающихся местом в системе организации труда (важностью и сложностью выполняемых задач), которое принято называть должностным положением, и местом в системе распределения труда, которое определяет размер основного вознаграждения (оклад, заработная плата) и дополнительных выплат (премия, доля от прибыли). Это искусство так направлять усилия людей к нужной не им, а организации цели, чтобы они не почувствовали никакого принуждения.

В управленческой литературе выделяют несколько подходов определению сущности управления:

1. Функция, вид деятельности по руководству людьми, характеризующаяся:

– системой отношений – это социальная иерархия, диапазон контроля, власть, ранг, статус, роли и т. п.

– формой взаимодействия – это методы контроля (общий и детальный), делегирование полномочий, стиль руководства, конкуренция, продвижение, лидерство, конфликты.

2. Наука, область человеческого знания, помогающего осуществлять этот вид деятельности.

3. Процессы планирования, организации, мотивации, контроля.

4. Определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

5. Орган или аппарат управления.

Несмотря на обилие определений и подходов, главное, на чем сходится большинство исследователей, это то, что основная задача управления – руководство людьми, координация их деятельности для достижения целей.

Довольно часто возникает вопрос: можно ли считать английское понятие «менеджмент» и русское «управление» синонимами? Это одно и то же или нет? Выделяются два подхода в решении этого вопроса.

Эти термины имеют сходство, но существенно отличаются по содержанию. Поскольку менеджмент как наука возник в США, то американцы, говоря о менеджменте, почти всегда имеют в виду некоторую действующую организацию или наличие фигуры менеджера в ней как субъекта управления. Говоря о более общей обезличенной системе управления, они используют термин «administration» – администрирование.

Русский термин «управление» по своему содержанию более широк и может включать как понятие «менеджмент», так и понятие «администрирование».

«Менеджмент» и «управление» рассматриваются практически с одних и тех же позиций, поэтому эти термины можно использовать как тождественные.

В данном учебном курсе автор придерживается позиции, что между понятиями «менеджмент» и «управление» существует различие.

3. Объект, предмет и задачи социологии управления

В Российской социологической энциклопедии социология управления определяется как отрасль социологического знания, изучающая систему и процессы управления в условиях, складывающихся в обществе социальных отношений.

Специфической особенностью социологии управления является то, что она относится к активной социологии. Социология управления, используя понятийный и методологический аппарат прикладной социологии, позволяет производить реальные изменения на различных уровнях взаимодействия людей.

Таким образом, социология управления (как часть общей социологии) рассматривает процесс становления, функционирования и развития определенной сферы жизнедеятельности; исследует механизм социальных изменений и социальных отношений, закономерности социальных действий и поведение в процессе управления.

Что же составляет сущность управленческой деятельности?

Под управлением понимается основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющий) на социальный объект (управляемый), в качестве каковой может выступать общество в целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т. п.) с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели. Управление осуществляется путем целенаправленного влияния на условия жизни; людей, их целостные ориентации, поведение и имеет в качестве основной задачи обеспечение хорошо скоординированной целенаправленной деятельности как отдельных участников совместных усилий (трудовых, политических, спортивных и др.), так и социальной организации (системы) в целом.

Процесс управления включает в себя множество разнокачественных компонентов, вследствие чего он исследуется разными науками – политологией, социологией, психологией, экономическими науками. Однако каждая из них выделяет из него свой, только ей присущий объект и предмет исследования.

Объектом социологии управления являются управленческие процессы, протекающие в обществе, его отдельных подсистемах (политической, экономической, социальной, социокультурной) или организациях (предприятиях, учреждениях и др.), рассматриваемые и интерпретируемые с точки зрения взаимодействия участвующий в них людей, объединенных в семейные, профессиональные, территориальные и иные группы и включенных в многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества.

Предмет социологии управления составляет изучение, оценку и совершенствование процессов управления различных типах общностей, организаций,

социальных институтов и общества в целом, каждое из которых представляет собой специфическую систему социальных взаимодействий индивидов и их групп.

Вычленение объекта и предмета социологии управления дает возможность более полно представить специфику этой отрасли социологического знания.

Она изучает многообразную деятельность органов управления, государственных и общественных, прежде всего как социальных систем:

– весь комплекс подбора, расстановки, формирования управленческих кадров;

– отношения и взаимодействия, складывающиеся между работниками аппарата управления и подчиненными им сотрудниками и организационными структурами;

– исследование и формирование целей управления с точки зрения социально-экономических и социально-психологических критериев, их соответствия интересам и ожиданиям управляемых;

– анализ и оценку социальных последствий принимаемых управленческих решений, определение эффективности управленческих действий;

– изучение и совершенствование социальных механизмов систематического, основанного на достоверном знании, воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) для сохранения ее качественной специфики и целостности, обеспечения ее нормального функционирования, успешного движения к заданной цели.

Социология управления в своем развитии базируется на сформулированных Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером, Э. Мэйо и другими крупными теоретиками и практиками управленческой деятельности принципах научного управления социальными и промышленными организациями.

Определив особенности социологии управления как специальной социологической теории, а также ее объект и предмет, можно сформулировать ее основные задачи.

Первая из основных задач социологии управления состоит в изучении реальных фактов, составляющих живую, постоянно развивающуюся социальную ткань управленческой деятельности; фактов, в которых проявляются особенности взаимодействия тех людей, которые управляют различными социальными общностями и организациями, и тех, кто, не занимая руководящих постов, не

включены в управленческую деятельность и вынуждены подчиняться первым, выполнять их распоряжения, приказы, указания.

Вторая задача социологии управления заключается в том, чтобы из огромного и многообразного скопления реальных фактов управленческой деятельности выделить наиболее важные, типичные и на этой основе обнаружить тенденции развития процессов управления, их изменения зависимости от изменяющихся социально-экономических, политических, социокультурных условий жизнедеятельности людей, развития их групп и общностей, общества в целом.

Третья задача социологии управления обусловлена необходимостью объяснить, почему в системе и структуре управленческой деятельности появляются те или иные новшества, в силу каких обстоятельств возникают новые практические способы их реализации в управленческих процессах.

Но если мы сумеем определить тенденции развития управленческой деятельности и оценить важность, практическую значимость новых управленческих теорий, их конструктивность и эффективность, перспективы их применения более или менее отдаленном будущем, то это означает, социология управления способна решить еще одну, четвертую задачу. Сущность этой задачи составляет построение наиболее вероятных направлений и сценариев развита управленческой деятельности в будущем, т. е. прогноз ее совершенствования.

А это означает, что, определив наиболее вероятную траекторию дальнейшего развития управленческой деятельности, социология управления получает возможность более или менее успешно решать и пятую свою задачу – сформулировать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления, т. е. стать реально действующим средством повышения эффективности управленческой деятельности.

Вычленение основных задач социологии управления позволяет определить ее основные функции, которые непосредственно связаны с ее задачами и вытекают из них.

Первая из функций социологии управления – познавательная. Ее основная цель: изучить основные особенности управления как специфической сферы трудовой деятельности, определить ее роль и значимость в развитии! общества и, его подсистем, организаций, групп и т. п.

Вторая функция социологии управления – оценочная: ее сущность состоит в том, чтобы оценить, в какой мере соответствует (или, напротив, не соответствует) существующая в данном обществе, организации система управления

основным тенденциям этого общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам большинства населения; является ли она демократической, авторитарной или тоталитарной, развивает или сковывает инициативу отдельных индивидов, их групп и общностей.

Третья функция социологии управления – прогностическая. Она направлена на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах ближайшего или более отдаленного будущего, т. е. на определение возможных траекторий развития управления, на его прогнозирование.

Четвертая функция социологии управления – образовательная (обучающая). Сущность ее состоит в том, чтобы на основе определения и оценки значимости тех или иных управленческих концепций, тенденций их развития и совершенствования, прогнозирования их развития в будущем распространять знания об управлении, т. е. об основных его задачах, функциях, механизмах реализации. Речь идет о распространении знаний через систему учебных заведений, различных институтов и центров повышения квалификации, переобучения и переквалифицирования кадров, помогающую им лучше понять, в чем заключается сущность процессов управления, приобрести знания, умения и навыки практического осуществления управленческой деятельности.

Наконец, социология управления может выполнять еще одну важную социальную функцию (пятую) – вооружать управленческие кадры новыми приемами, технологиями управления, превращаясь тем самым в практически действующее средство совершенствования системы управления.

Контрольные вопросы:

1. Что такое управление?
2. Что такое социальное управление?
3. Дайте определение социологии и психологии управления. Что является объектом дисциплины?
4. Каков предмет социологии и психологии управления?
5. В чем сущность управленческой деятельности?
6. Чем отличается менеджмент от управления?
7. Каковы функции социологии управления? Раскройте их содержание.

ТЕМА 2. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

Цель: дать общее представление о развитии теоретических основ управления.

План

1. Возникновение и развитие «классической теории научного менеджмента».
2. Развитие принципов управления в доктрине «человеческих отношений».
3. Становление современных подходов к управлению.

1. Возникновение и развитие «классической теории научного менеджмента» (начало XX века – конец 20-х гг. XX века)

Формирование специфической отрасли научных знаний об управлении относится к началу XX века. Однако прежде чем она выделилась в самостоятельную отрасль знаний, человечество на протяжении тысячелетий накапливало опыт организации совестного труда, обмена продуктами материальной и духовной деятельности, что невозможно без управленческой деятельности.

По мере развития производства и научных исследований в области социологии управления, социологии организаций, социальной психологии появились различные подходы к оценке управления как специфической человеческой деятельности. Некоторые теории, несмотря на неоднозначность трактовок, внесли свой вклад в основные положения науки управления.

В социологии и психологии управления получили известность и научную разработку следующие основные теории управления.

Возникновение и развитие «классической теории научного менеджмента»

1. Теория рационализации Фредерика Тейлора.

Американца Ф. Тейлора считают родоначальником науки управления. Ему принадлежит заслуга технического совершенствования организации труда на предприятии. Он внедрил плановое бюро, новые методы работы, инструкционные карточки для рабочих и многое другое. Тейлор разработал свою концепцию, которую впоследствии называли «концепцией экономического человека».

Он открыл также феномен группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков – до уровня отстающих по производительности труда. Он считал, что трудиться хорошо человеку мешает боязнь наказания: стоит рабочему перевыполнить норму, как администрация вскоре снизит расценки и заставит его работать вдвое интенсивнее за ту же заработную плату. Помимо идущей «угрозы» сверху, на рабочего «снизу» оказывает давление малая группа. Она также не заинтересована в высокой эффективности.

Теория Тейлора предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на рабочего и беспрекословное его подчинение управляющему. Этому способствовало и то, что в полученном задании рабочему в деталях расписывался процесс труда, который он не мог нарушить. Тейлоризм в какой-то мере игнорировал рабочего как личность. В истории научного управления не учитывались мотивы поведения социальных групп и психология рабочего. Видимо, это было результатом того, что специальными социологическими и психологическими исследованиями Тейлор не занимался. Он рассматривал рабочего как автоматического исполнителя трудовых действий, предписанных инструкцией. Основными движущими импульсами Тейлор считал ожидание и получение материального вознаграждения за труд, заинтересованность в личной экономической выгоде.

Руководство Тейлор понимал как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. Расчет и интуиция – вот залог успеха. Тейлор разработал две концепции – «достигающего работника» и «достигающего руководителя».

Согласно концепции «достигающего рабочего» человеку надо поручить такое задание, которое требовало бы максимума усилий, но не вредило здоровью. После того как он освоил простой урок, ему следует поручать более сложное задание. Таким способом человек постепенно достигает потолка своих творческих возможностей. Трудолюбивых и инициативных переводят на более интересную работу. Тейлор классифицировал все виды работ по содержанию, сложности и характеру труда, установив для каждой группы премиальную вилку. Прежде чем принять на работу и дать трудное задание, людей необходимо тщательно протестировать, изучить их физические и психологические характеристики. Так появилась идея профотбора. Ее дополнила концепция профессионального обучения.

Согласно концепции «достигающего руководителя» одного мастера, отвечавшего в цехе за все, заменяла «функциональная администрация», состоявшая узкоспециализированных (выполнявших какую-то одну функцию) инструкторов. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами. Рабочему оставалось только хорошо трудиться. При Тейлоре руководить стало сложнее. Менеджер должен был стать не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, решать конфликты, заботиться о своем лидерском стиле. Тейлор считал: прежде чем администрация потребует от подчиненных хорошей работы, она сама должна трудиться в два раза лучше.

Идеи и опыты Тейлора оказали революционное влияние на всю науку управления, которая развивалась параллельно в США, странах Европы в ряде течений, концепций, а внедрение его теории изменило культуру труда в промышленности.

2. *Административная теория Анри Файоля*

Французский инженер и предприниматель А. Файоль создал так называемую административную теорию управления. Он утверждал: управлять – значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов. Управление, по его мнению, включает такие виды деятельности: техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную.

Его теория состоит из двух частей:

1) функций управления, которые отвечают на вопрос, что делает руководитель? Он выделяет всего пять функций: предвидение, планирование, организация, координирование и контроль. Функции, которые выделил Файоль, до сих пор считаются основными в менеджменте. Он положил начало структурно-функциональному подходу в управлении. Он называется так потому, что все функции расписаны по уровням управления – каждому свои и в разном объеме. Существовавшую до него линейную структуру управления он дополнил функциональными службами;

2) принципы управления, отвечающие на вопрос как руководитель это делает? Файоль выделил 14 принципов управления: (разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общим целям, вознаграждение, централизация, иерар-

хия, порядок, равенство, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух.

Не все принципы одинаково важны. К главным он, например, причислял единство командования и единство руководства. Эти принципы можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это – необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий.

Еще один из важных, по мнению А.Файоля, принципов – дисциплина. «Дисциплина составляет главную силу армий». «Я, утверждает Файоль, безусловно, принял бы этот афоризм, если бы он сопровождался таким пояснением: «Дисциплина – это то, во что ее превращают начальники». Первый афоризм внушает уважение к дисциплине, что, конечно, хорошо, но в нем можно проглядеть ответственность начальников, что уже было бы плохо».

Благодаря Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей. В итоге возникла новая отрасль науки – социология и психология управления. Соединились два подхода к управлению – социологический и психологический.

3. Концепция солидарности Эмиля Дюркгейма

В своей работе «О разделении общественного труда» Дюркгейм рассматривает солидарность как высшую универсальную моральную ценность, способствующую созданию гармонии и единства в обществе. Дюркгейм выделяет два типа солидарности.

– механическая солидарность преобладает в менее развитых государствах, основана на сходстве и подобии индивидов и является примитивно-принудительной, характеризующейся неразвитостью характерных черт. Главным отличительным признаком выступает общее коллективное сознание;

– органическая солидарность, или социально-добровольная, возникает в более развитых обществах и основана на разделении труда, в котором растворяется единое коллективное сознание, поскольку каждый индивид выполняет свою профессиональную функцию, и коллективное сознание дифференцируется, принимает новые формы, и изменятся по содержанию.

Необходимо определить, как произошло объединение людей – принудительно или добровольно, и, соответственно, использовать различные стили и методы управленческого воздействия.

4. Теория бюрократии Макса Вебера

В соответствии с этой теорией вся деятельность организации по достижению целей разделяется на простейшие операции, это в свою очередь предполагает строгое определение задач каждого звена организации. Управленческая деятельность строится на принципах иерархии, т. е. нижестоящий управляющий (или подразделение) подчиняется вышестоящему. Каждый служащий в административной иерархии отвечает перед вышестоящим начальником за решения и действия не только свои собственные, но и всех подчиненных ему лиц.

Служба в системе управления, согласно Веберу, основывается на соответствии квалификации сотрудника и занимаемой им должности. Служба неотделима от карьеры, следовательно, должна существовать система «продвижения». Такая политика в отношении кадров признана развивать «корпоративный дух» среди служащих, воспитывать у них инициативу и высокую степень лояльности к организации.

5. Теория Г. Эмерсона

Разработал комплексный системный подход к организации управления. Ключевое понятие его концепции – «эффективность». Основные управленческие идеи расположены в следующей последовательности: точно поставленные идеалы и цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный и точный, постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд.

Особенно следует выделить два принципа Эмерсона: точно поставленные идеалы и цели и здравый смысл. В них отражены общая тенденция развития классической школы управления – тенденция рассматривать организацию как некий «рациональный инструмент» по достижению поставленных целей.

Таким образом, исходная идея «классической» теории звучит так: эффективная организация – это система, построенная на строго формальных принципах. Представители этой теории стремились конструировать организацию также тщательно, как конструирует сложную машину инженер.

Основные принципы управления:

1. Главным законом в данной теории является «принцип координации». Он обязывает согласовывать должностные функции как по горизонтали, так и по вертикали.

2. Скалярный принцип (от лат. Scalaris – ступенчатый) означает необходимость иерархического построения организаций.

3. Функциональный принцип предполагает, что должностные обязанности на каждой ступени управления должны быть определены настолько детально, насколько это возможно.

4. Принцип порядка предполагает соответствие людей структуре.

5. Принцип единоначалия в «классической» теории подразумевал административную ответственность одного лица, или, иначе, запрещение одному человеку подчиняться сразу двум руководителям.

6. Принцип департаментализации требует строить организацию «снизу вверх», тщательно продумывая необходимость создания новых подразделений. При движении сверху вниз сразу появляются лишние управленческие звенья. Этот принцип определяет, какой будет структура организации.

7. Принцип диапазона контроля предполагает, что директор крупного предприятия не должен иметь более 3-6 подчиненных, так как при увеличении подчиненных количество возможных связей между ними, которые приходится контролировать руководителю, возрастет в геометрической прогрессии. Сейчас появились более точные цифры: при физической работе – 30, при умственной – не более 8 человек.

8. Принцип соответствия провозглашает на всех уровнях равенство власти и ответственности. Когда власть велика, а ответственность мала, наступает произвол. Противоположный вариант ведет к нерезультативности действий. В рамках своих полномочий руководитель несет всю полноту личной ответственности за действия подчиненных ему людей.

2. Развитие принципов управления в доктрине «человеческих отношений» (30-40-е гг. XX века)

В 30-е годы постепенно набирает силу, а затем становится господствующим направление в социологии организаций – «человеческие отношения», или «гуманистический вызов». Само название свидетельствует, что оно представляло собой альтернативу «классической теории». Основной вклад в развитие этого направления внесли:

1. Теория «человеческих отношений» Элтона Мэйо.

Родоначальником этого направления считается Э. Мэйо. Все началось со знаменитых Хоторнских экспериментов, проходивших в «Вестерн Электрик Компани» в 1927–1932 гг. В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского университета доказали, что на производительность труда влияют не только и не столько технико-экономические, сколько социально-психологические факторы.

Суть концепции состоит в том, что сама работа (производственный процесс) имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве.

Отсюда вывод: все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений. Производительность труда определяется скорее групповыми неписанными правилами и нормами, действующими в группе, чем их физическими возможностями и жесткими предписаниями руководства.

Всякое управленческое действие должно учитывать особенности самовосприятия и самооценки рабочих, и опираясь на социально-психологический механизм, влиять на отношения, которые складываются между ними, на их солидарность.

Сторонники данного подхода, несмотря на различия между ними, были едины в одном: жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека. Отсюда – поиск новых организационных структур, новых форм труда и новых методов мотивации работника.

2. Иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу.

В русле развития доктрины «человеческих отношений» были разработаны несколько концепций мотивации деятельности, учет которых позволяет повысить эффективность управления. Одна из наиболее известных – теория А. Маслоу. Он первым осознал законы построения человеческих потребностей, считая, что в процессе управленческих воздействий на людей необходимо учитывать классификацию потребностей человека. Он понял, что не сама потребность движет человека, а степень ее неудовлетворения.

А. Маслоу выделяет пять уровней или групп мотивов поведения в зависимости от доминирующих в тот или иной момент потребностей.

1. Физиологические и сексуальные потребности – это потребность в воспроизводстве рода, дыхании, физических движениях, пище, одежде, жилище и т. д.

2. Экзистенциальные потребности – это потребности в безопасности своего существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, потребности в определенном постоянстве и регулярности окружающего человека социума, а в сфере труда – в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т. д.

3. Социальные потребности – это потребности в социальных связях, общении, идентификации себя с другими, участии в совместной трудовой деятельности.

4. Потребности в самоуважении, престижные – это признание достоинства, потребности в служебном росте, статусе, престиже, признании и высокой оценке.

5. Личностные, духовные потребности – это потребности в самоактуализации, самовыражении через творчество.

Первые два типа потребностей в своей иерархии А. Маслоу называл первичными (врожденными), три остальных – вторичными (приобретенными).

Согласно принципу иерархии потребности каждого нового уровня становятся актуальными (насущными, требующими удовлетворения) для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Поэтому принцип иерархии называют также принципом доминанты (господствующей в данный момент потребности). Маслоу считал, что само удовлетворение не выступает мотиватором поведения человека: голод движет человеком, пока он не удовлетворен.

3. Двухфакторная теория мотивации Фредерика Херцберга.

Идеи Маслоу получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации Ф. Херцберга. Она основывается на независимых факторах, обнаруженных в ходе исследования, одинаково сильно влияющих на поведение людей в организации.

«Мотивационные» факторы – это содержание работы. Эти факторы связаны с тем, что именно человек делает – достижение успеха, признание заслуг, служебное продвижение, интерес к работе, возможности для профессионального роста, ответственность. Позитивное воздействие таких факторов увеличивает удовлетворенность работой и мотивирует в направлении еще более активной трудовой деятельности. Однако отсутствие этих факторов не обязательно приводит к неудовлетворенности работой.

«Гигиенические» факторы – это условия работы. Они являются внешними по отношению к процессу работы самому себе – политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, межличностные отношения по горизонтали, заработок, безопасность труда, гарантия занятости, условия труда, статус, семейная жизнь. Если данные факторы имеют негативный характер для какого-либо человека, то это увеличивает его неудовлетворенность работой. Однако при наличии благоприятных «гигиенических» факторов возникает лишь нейтральное состояние, но не повышение удовлетворенности работой.

Таким образом, Херцберг считает, что отношение к работе следует рассматривать с двух точек зрения. Необходимо выяснить, к чему стремится работник, что делает его счастливым. Другой вопрос, вытекающий из первого, – чего работник хочет избежать, что делает его несчастливым. Следовательно, средства для удовлетворения этих отдельных и параллельных групп потребностей также должны быть различными.

Вопреки мнению А. Маслоу у человека существует не одна система (или иерархия) потребностей, а две качественно различные и независимые. Обе системы являются разнонаправленными плоскостям человеческого поведения. Если руководитель заботится о стабилизации персонала, он должен воздействовать на гигиенические факторы (увеличение оклада или получение квартиры), так как они способствуют закреплению кадров. Однако они не могли привести к повышению производительности труда. На увеличение выработки, на достижение наивысших успехов в работе влияют другие факторы – мотиваторы, т. е. необходимо воздействовать сразу с позиции двух факторов.

Научные выводы Херцберга разрушают многие устоявшиеся предрассудки, которыми руководствуются в своей деятельности администраторы и бизнесмены. В результате исследований оказалось, что деньги нельзя рассматривать в качестве постоянно действующего побуждающего фактора, поскольку люди работают за деньги лишь до определенного предела, границей которого является удовлетворение личного представления о том, что такое «хорошая жизнь». Деньги и премиальные Херцберг называл «негативными побуждающими стимулами». При их отсутствии люди чувствуют себя неудовлетворенными, но при их наличии они не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность. Повышение заработной платы лишь побуждает людей оставаться там, где они работают.

Рекомендации Херцберга применяют сотни американских компаний, в том числе и самые крупные. Его идеи используются в новейших системах повышения производительности труда и улучшения поведения людей в организации. Научная достоверность его теории подтверждена данными 12 специальных исследований, проведенных в США, Японии, Финляндии, Венгрии, Индии, ЮАР, Замбии.

4. Теория стилей руководства Дугласа Мак-Грегора.

Широкую известность получила «Теория X» и «Теория У» Д. Мак-Грегора.

«Теория X» отражает традиционный подход к управлению как административно-командной системе, описывает черты авторитарного стиля руководства: жесткий контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материальных стимулах.

Такой подход основан на следующих факторах:

– обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремиться избежать его любым путем;

– обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремиться избежать ответственности;

– обыкновенный человек не имеет амбиций, ему свойственна потребность в защите.

При таком восприятии работающего человека менеджер должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой, – выполнять меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Почти 100 лет американские менеджеры на практике придерживались «Теории X», хотя она неадекватно отражала поведение людей. Она удивительно точно соответствует предубеждениям руководителей: не понимая истинных мотивов поведения, они склонны видеть источник всех бед на производстве в лености и инертности мышления рабочих, групповом эгоизме, нежелании сотрудничать.

В противовес должна стать «Теория У», в основе которой лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями:

– люди не являются от природы пассивными, они становятся такими в результате работы организации, которая плохо управляется;

– затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде естественны, также, как например, игры на отдыхе, поэтому принуждение к труду, угроза наказания не является единственным средством достижения цели;

– человек в процессе деятельности осуществляет самоуправление и самоконтроль;

– обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявить свои способности.

Теория характеризует демократический стиль руководства: широкое использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, самоконтроль, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении. Менеджмент играет качественную роль: его задача – интегрировать, создавать комплекс условий, соответствующих развитию способностей человека. При таких условиях есть гарантия эффективности его труда.

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Мак-Грегор по существу описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «Х», характерный, по его мнению, более всего для тейлоризма, а сейчас наступает эпоха стиля «У», к которому призывает доктрина «человеческих отношений». Еще в 30-е годы Э. Мэйо доказал, что люди склонны ограничивать свою производительность и даже терять в оплате, лишь бы заслужить одобрение коллег по работе. Никакие угрозы и принуждения со стороны администрации на них не действовали. Тогда «Теория Х» и тейлоризм неправильно изображали поведение людей в организации, еще меньше они отвечают нынешним реалиям экономики.

Отличительные черты принципов управления в доктрине «человеческих отношений»:

1. Соединение формальных и неформальных структур власти.

2. Узкая специализация.

3. Широкое участие рядовых людей в управлении.

4. Внедрение новых форм организации труда, которые повышают мотивацию и удовлетворенность работой.

5. Преувеличение роли малой группы и солидарности.

3. Становление современных подходов к управлению (с 50-х гг. XX века до настоящего времени)

Система взглядов на управление во второй половине XX века сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии: НТ прогресс, перестройка мировой экономики, рост предпринимательских структур, заметная роль отраслей, непосредственно удовлетворяющих потребности людей и основанные на прогрессивных технологиях.

Ученые и специалисты в области менеджмента стали активно разрабатывать идеи открытости организаций как систем, активно взаимодействующих с окружающей средой, появились новые школы и научные направления, обосновывающие новые теоретические подходы к управлению.

1. Количественный подход к управлению.

Для первых лет второй половины XX века было характерно стремление к увеличению управленческого контроля за всеми переменными бизнеса, и это привело к разработке количественных методов по принятию управленческих решений.

2. Ситуационный подход к управлению (Д. Вудворд, Ф. Лутанс, П. Лоуренс и др.)

Вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне. В рамках этого подхода принятие решений становится в прямую зависимость от анализа внешней среды.

Таким образом, управление осуществлялось в конкретной ситуации, общие принципы управления должны применяться по-разному в различных организациях, только тогда они будут способствовать более эффективному достижению целей организации. Точно так же, как уникальна каждая человеческая личность и каждая организация, уникальна и каждая управленческая должность, каждая ситуация, требующая своего решения, да и каждое управленческое действие.

3. Системный подход (Т. Парсонс, Р. Мертон, Дж. Форрестор, Р. Саймон, Л. Гьювик и др.)

Использование в управлении данного подхода облегчило задачу рассмотрения организаций в единстве их составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.

Все организации – большие и маленькие, простые и сложные – являются системами. Люди, их социальные роли являются составными компонентами наряду с техникой и технологией, которые вместе используются для достижения поставленных целей. И все это вместе называется социотехнической системой. Все находящиеся в ней системы (кроме Вселенной) одновременно являются подсистемами, т. е. системы чаще обладают подсистемами, и в то же время выступают как составные части суперсистемы, они иерархичны.

Например, университет имеет большое число подсистем (факультеты, отделения, курсы, кафедры, лаборатории и т. д.), но в свою очередь университет является частью более обширной системы высшего образования, которое выступает по отношению к университету суперсистемой.

Конструктивная роль системного подхода к управлению, а также к любой управленческой проблемы заключаются в том, что позволяет увидеть особенности взаимодействия элементов системы друг с другом, заставляет помнить, что нельзя подходить ни к одному элементу, явлению или проблемы без учета их предыдущих и последующих взаимодействий с прочими элементами социотехнической системы.

4. Теории иерархических многоуровневых систем (Н. Месарович, Д. Мако, И. Такахара)

Существенный вклад в развитие науки об управлении внесли эти ученые. Опираясь на принципы системного подхода, согласно которому ни одно действие не осуществляется в изоляции от другого, они выделили три основных уровня функционирования управленческой системы:

–одноуровневые и одноцелевые управленческие системы;

–одноуровневые многоцелевые;

–многоуровневые многоцелевые управленческие системы.

Из них более сложными являются последние. Они представляют собой иерархичные управленческие системы, каждая включает в себя ряд или множество структурных компонентов и соответствующих уровней управления. Управленческая деятельность в такой системе должна быть распределена по содержанию и по уровням управления. Одна из форм распределения управленческой деятельности носит горизонтальный характер – расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Однако для успешного функционирования крупной системы горизонтальное управление должно быть дополнено вертикальной дифференциацией – некоторым руководителям выс-

шего уровня приходится координировать работу других руководителей более низкого уровня управления и т. д., пока не дойдет до исполнителей.

Несмотря на различия, все теоретические походы рассматривают организацию как открытую систему со следующими характерными чертами:

– предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;

– предприятие ориентируется не на объем выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребностей покупателей;

– главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;

– система управления ориентируется на повышение роли корпоративной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства.

Новая парадигма управления сформировалась не сразу, но в целом она характеризует современное представление об организации, ее месте в мире и об эффективных подходах к построению системы управления.

Позднее на первый план вышли проблемы успешного позиционирования предприятия на рынке, и это привело к развитию теории и методов стратегического планирования, повлекших за собой необходимость разработки таких направлений науки, как организационная культура, инновационный менеджмент и лидерство.

В центре современных взглядов на управление находится проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды, которая нередко диктует стратегию и тактику организации.

Важный элемент современной парадигмы управления – признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации.

Развитие отечественной социологии и психологии управления в XX веке.

В то же время как Файоль занимался разработкой «административной школы управления», примерно в то же время в России развивал своеобразную управленческую теорию известный философ, социолог и экономист А. А. Богданов (Малиновский). Он сконструировал «всеобщую организационную науку» – тектологию. В ее основе лежит идея «единства опыта», причем применительно к «социальным системам» решающую роль играет опыт организационный.

Задача тектологии как управленческой науки заключалась в том, чтобы превратить мир не просто в целостность, а в единое организованное целое, благодаря распространению в массах трудящихся организационного опыта и вовлечению их в осуществление процессов управления обществом.

Н. А. Витке развивал идеи научной организации управления, предметом которой считал взаимодействие людей друг с другом в общем трудовом процессе. Суть управленческой деятельности состоит в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели. Таким образом, Витке выходил за рамки организационно-технических и функциональных подходов к управлению.

А. К. Гастев – основатель и руководитель Центрального института труда. Процесс труда должен превратиться в «положительный творческий процесс». Ученым разработана концепция трудовых установок, которые включают теорию трудовых движений в производственных процессах и теорию управленческих процессов. Характерной чертой этой концепции была идея «социализация трудового процесса», подчеркивающая роль человеческого фактора.

О. А. Ерманский – автор концепции «физиологического оптимизма». В основу ее разработки был положен глубокий критический анализ теории научной организации труда Тейлора.

П. М. Керженцев (Лебедев) отстаивал идею научной организации управления, в том числе решение таких задач, как организационный план, учет и контроль, структуры объединений, распределение обязанностей и ответственности среди работников организации, методы подбора и использования кадров.

Е. Ф. Розмирович – основатель и директор первой в стране специализированного института техники управления. Сформирована концепция «производственной трактовки» управленческого процесса. В ней подчеркивалось наличие общих черт, элементов и принципов построения производственных и управленческих процессов.

Во второй половине XX века в отечественной науке управления проводились активные поиски объективных основ управления социалистическим производством, что привело к формированию ряда законов и закономерностей управления:

1. Закон единства системы управления – единство через цепь отношений от высших до низших звеньев управления, взаимосвязь целей и интересов об-

щества, единство функций и методов управления, а также через единение требования руководителям и работникам аппарата управления.

2. Закон пропорциональности производства и управления.

3. Закон оптимального соотношения централизации и децентрализации функций управления.

4. Закон участия трудящихся в управлении производством.

5. Закон соответственности управляющей и управляемой систем.

В тоже время управление экономикой в стране строилось по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами по всей огромной территории страны. Это неизбежно приводило к бюрократизации и усиливало командно-административный характер системы управления, что, в конечном счете, снижало эффективность развития.

Крупный поворот в истории развития нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночного типа означает в то же время необходимость разработки новых подходов и взглядов на систему управления:

– децентрализации системы управления;

– переход к полицентрической системы хозяйствования;

– управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания административных и рыночных механизмов;

– самоуправление организаций негосударственного сектора на принципах открытых, социально-ориентированных систем (должны самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой).

Тенденции развития управленческой мысли на рубеже XX–XXI веков

Современное состояние теории управления направлено на синтез и развитие разработанных ранее взглядов основных «школ управления», а также на разработку новых представлений об управлении.

Спектр современных теоретических и прикладных разработок чрезвычайно широк и многообразен. Разработаны новые направления и течения, введены новые понятия, сформировались перспективные тенденции развития теории управления.

Можно выделить основные тенденции современного этапа развития теории управления.

Первая связана с повышением уровня материально-технической базы современного производства и услуг. Управленческая мысль концентрирует свои

усилия на управлении операциями и поднятии уровня производительности с помощью синтеза деятельности людей и использования технических возможностей (компьютерной техники).

Вторая состоит в дальнейшей демократизации управления, участия в доходах и собственности организаций рядовых работников, в осуществлении ими управленческих функций, участия в собственности.

Третья тенденция – интернационализация управления, бизнеса. В 90-е годы большинство развитых стран перешло к открытой экономике, что резко повысило международную конкуренцию, а она, в свою очередь, усилила кооперацию производства, вызвала рост транснациональных компаний. Международный опыт управления подсказывает ряд новых проблем, стоящих перед теорией и практикой социологии и психологии управления.

Сегодня все более широкое распространение получает теория, получившая название «демократия на рабочих местах». Суть этой теории состоит в расширении полномочий всех низовых звеньев. Другое название этой теории – теория партисипативного управления. Оно направлено на раскрепощение инициативы и творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей. Партисипативность – это вовлечение работников в управление путем делегирования им управленческих полномочий. Партисипативный стиль руководства предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда выслушивают и конструктивно используют их мнение, организуют широкий и всесторонний обмен информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их достижением, широко используя в качестве средства стимулирования разнообразные формы поощрения. Такой стиль управления может быть признан целесообразным для руководства аналитическими, научно-исследовательскими подразделениями, группами разработчиков и других подобных подразделений органов управления, в которых важен новаторский подход к решению задач.

Современное управление руководствуется несколькими основополагающими принципами. Наиболее существенные из них таковы:

1. Принцип органической взаимообусловленности и целостности субъекта и объекта управления. Управление рассматривается как процесс целенаправленного и организующего воздействия субъекта на объект. Оно должно составлять единую комплексную систему, имеющую одну цель, связь с внешней сре-

дой, обратную связь с внешней средой, обратную связь от цели к действию, направленную на ее достижение.

2. Принцип государственной законности системы управления организацией, фирмой, учреждением. Организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям и нормам государственного законодательства.

3. Принцип обеспечения внутренней правовой регламентации создания, функционирования и развития фирмы. Деятельность фирмы в соответствии с требованиями внутреннего устава, который в свою очередь отвечает законодательству страны и проходит регистрацию в Министерстве юстиции.

4. Принцип найма руководителя. Решается вопрос – назначать или избирать руководителя. Это определяется содержанием деятельности, целей и задач организации.

5. Принцип единства специализации и унификации процессов управления.

6. Принцип многовариантности управленческих решений.

7. Принцип обеспечения устойчивости системы по отношении к внешней среде.

8. Принцип мобильности процесса управления. Быстро и без особых трудностей приспосабливаться к изменению внутренней среды организации и внешней среды – потребителей товаров и услуг, конъектуры рынка, НТ изменениям.

9. Принцип автоматизации управления. Чем выше уровень автоматизации, тем выше качество процесса управления, тем меньше затраты.

10. Принцип единства руководства. В одной организации должен функционировать один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

Контрольные вопросы:

1. Когда возникла теория управления?

2. Какими идеями знаменита теория научного управления?

3. Какой вклад в теорию управления внесла школа классического менеджмента?

4. Какие идеи, касающиеся управления коллективом, были разработаны в рамках «теории человеческих отношений»?

5. Какой вклад в теорию управления внес Ф. Тейлор?

6. В чем состоит суть теории потребностей А. Маслоу?

7. Почему теория Ф. Херцберга называется двухфакторной?

8. Когда и кем впервые были сформулированы принципы управления?

9. Чем характеризуется «Теория X» и «Теория Y» Д. Мак-Грегора?

10. Какое значение для управления имеет теория Р. Лайкерта?

11. В чем заключается современное значение основных идей тектологии А. А. Богданова?

12. Проанализируйте общее и особенное в концепции А. Гастева и тейлоризма.

13. Проанализируйте перспективы развития социологии управления в России.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Цель: сформировать знания о сущности, структуре, процессах организации, раскрыть принципы и методы самоуправления в трудовой организации

План

1. Сущность организации.
2. Структура социальной организации.
3. Социальные процессы в трудовой организации.
4. Самоуправление в трудовой организации.

1. Сущность организации

1. Управленческие отношения складываются в определенной социальной общности, в организации. Поэтому важное значение в теории социологии и психологии управления имеет изучение в качестве объекта управления организации. Организация пронизывает всю нашу жизнь. Поэтому анализ как таковой организации необходим. Особенно, если учесть, что большинство людей входит в различные трудовые организации, где происходит их формирование и становление как органически всесторонне развитых личностей.

Организация (от лат. organisatio – формирую, создаю, сообщаю стройный вид) характеризуется как:

1. Внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия отдельных элементов или частей системы в соответствии со структурой целого. Она выступает как предпосылка и как результат управления. С одной стороны, управляющее воздействие в сложных иерархически построенных системах (к которым относится и деятельность в органах управления) должно иметь организованный характер. С другой, процесс управления, возникающий уже на этом уровне, протекает в рамках определенной организации. Поэтому ни одна из категорий – «организация» или «управление» – не являются первичной по отношению к другой, а обе они дополняют друг друга.

2. Объединение людей для совместного достижения поставленной цели, действующих в рамках определенной структуры и на основе правил, установленных для этой организации (в данном случае – орган, подразделение управления). Различают формальную и неформальную структуру организации. Неформальная – спонтанно развиваемая членами данной организации система неформализованных отношений, направленная на решение организационных задач, способами, отличными от формально предписанных. Можно выделить три основные черты этого явления:

а) спонтанность, т. е. незапланированность возникновения;

б) существование и функционирование наряду, параллельно с организацией формальной;

в) главная особенность – служебное, «деловое» содержание при совпадении или расхождении направления деятельности с целями формальной организации. Неформальная структура организации возникает как реакция социальной (человеческой) организации на ограниченность формальной организации.

Формальная структура организации – один из типов организованности социальных систем, возникающий и существующий наряду с организацией. Это форма отношений внутри официально сформированного коллектива и означает систему отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами и распоряжениями. Она предполагает соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействие сотрудников в рамках такого коллектива. Во многих формальных организациях существуют неформальные организации, которые возникают сами по себе, где люди группируются вокруг одного человека и регулярно вступают во взаимодействие друг с другом. По-

этому искусством управления является следующее: руководитель должен знать объективные законы возникновения и функционирования неформальной структуры организации и уметь использовать их так, чтобы сама она выступала частью формальной структуры организации и работала на нее.

3. Определенного рода деятельность, совокупность процессов или действий, ведущих к образованию организационной структуры управления, совершенствованию взаимосвязей ее элементов и обеспечению эффективного функционирования (организаторская деятельность). В сфере организации управления ее обычно связывают с действиями, направленными на формирование (основание, учреждение, создание, совершенствование) каких-либо организационных структур, на подготовку и налаживание работ, на объединение и упорядочение совместной работы исполнителей.

4. Результат обеспечения функционирования системы управления, отражающий ее состояние, т. е. организованность.

Организация часто употребляется в связи с такими понятиями, как трудовая, производственная организация.

Трудовая организация – это организационно закрепленная совокупность людей, действующих по единому плану для достижения значимой для всех членов организации цели и для создания определенного общественно необходимого продукта или оказания услуг. Необходимо различать и такие понятия, как трудовая и производственная организация. Трудовая организация значительно шире производственной и охватывает работников производственных, научных, учебных, медицинских, культурно-просветительских, административных и других организаций.

Производственная организация относится только к сфере материального производства, в ней объединяются работники с целью производства материальных благ. Трудовые организации действуют во всех сферах общественной жизни и отличаются друг от друга в основном по двум критериям:

1) *по форме собственности.* В настоящее время можно выделить следующие формы собственности:

а) государственная;

б) кооперативная;

в) акционерная;

г) собственность трудового коллектива;

д) частная;

е) совместная с иностранным капиталом;

ж) иностранная;

2) *по сферам деятельности:*

– организации, действующие в сфере материального производства (в промышленности, строительстве, транспорте, сельском хозяйстве и т. д.),

– организации, функционирующие в непроизводственной сфере (учреждения культуры, здравоохранения, образования и т. д.).

Роль и значение трудовых организаций в развитии общества огромны. От эффективности и качества труда работников, в конечном счете, зависят процветание общества, уровень и качество жизни людей. Путь к успеху каждой трудовой организации – это снижение себестоимости и издержек производства, повышение его эффективности, технического и технологического уровня и уровня организации производства; повышение объемов и качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг; максимальный учет запросов потребителя и снижение цен с целью завоевания рынка сбыта, улучшение системы внутрипроизводственного управления и т. д.

Прежде чем перейти к систематическому рассмотрению управленческих аспектов в организации, в том числе и трудового, необходимо охарактеризовать тот общеорганизационный контекст, в котором они реализуются. Им является структура организации в целом, содержание процессов ее функционирования. Различия в структуре организации, особенности ее функционирования накладывают существенный отпечаток на управленческую деятельность. В этой связи необходимо определить, каковы основные типы организационных структур управления, какими понятиями они оперируют и как они влияют на управленческую деятельность.

Понятие организации, как об этом говорилось выше, применительно к системе управления имеет два основных значения. Во-первых, это процесс согласования множества индивидуальных деятельностей в плане достижения определенных общегрупповых целей; это – деятельность управления.

Во-вторых, организация – это одновременно и определенная *структура*, состоящая из ряда основных компонентов и устойчивых, стабильных связей между ними. В этом плане она является и результатом управленческой деятельности, и одновременно основой ее осуществления.

В основе построения любой организации лежит сочетание двух основных принципов – *иерархического* (субординационного, «вертикального») и *коорди-*

национного (паритетного, «горизонтального»). По отношению к управленческой деятельности первый отражен в понятии «континуума руководства» (протяженности), представляющего всю управленческую вертикаль, начиная от ее низших уровней (руководители первичного звена) и кончая высшим уровнем руководства. Содержание управленческой деятельности существенно изменяется «вдоль» этого континуума, зависит от конкретного уровня руководителя.

Второй принцип – *координационный* – является воплощением другого важнейшего атрибута совместной деятельности – функционального разделения труда. Функциональное разделение закрепляется в системе должностных обязанностей руководителя и исполнителей. Его учет также необходим для характеристики содержания деятельности руководителя (того, что, как, почему и зачем он делает), а также его взаимодействий с другими подразделениями и их руководителями. Эта – «горизонтальная составляющая» – во многом определяет коммуникативное пространство организации. При помощи горизонтального разделения создаются подразделения, за которыми закрепляются только им присущие задачи, которые добиваются только им присущих целей. Например, производственный отдел, отдел маркетинга, финансовый отдел, бухгалтерия выполняют закрепленные за ними виды деятельности горизонтального разделения труда, от успешного выполнения которых зависит эффективность работы всей организации. Отделы и службы – группы людей с направленной координацией деятельности для достижения общих целей. Сама же координация является следствием разделения труда по вертикали, что представляет собою само управление. Руководитель в организации определяет круг обязанностей и ответственности.

Итак, организация (трудовая, в частности) может иметь *иерархические структуры*, когда организация делится на отдельные блоки, а управленческие полномочия передаются по вертикали, образуя цепь команд управления. Чем выше место в управленческой структуре, тем больше и масштабнее управленческие функции. В основу данной системы управления положен субординационный признак. Иерархическое строение в чистом виде присуще, в частности, линейно-функциональным структурам управления.

Дальнейшее развитие производственной деятельности, появление эффективных методов решения управленческих задач и рост специализации управления привели к появлению нового класса структур. Так, наряду с традиционны-

ми иерархическими структурами широкое распространение в настоящее время получили следующие:

– проектная организация,
– матричная структура,
– организация конгломератного типа,
– свободная структура.

Проектная организация – это временная структура, созданная для решения конкретной задачи и объединяющая наиболее квалифицированных сотрудников организации для максимально эффективного ее решения. Главные ее преимущества – концентрация лучших сил на каком-либо участке работы, задачах, создание «ориентированной на цель команды». Матричная организация – это двойное подчинение рабочей группы. Эти группы подчиняются одновременно и руководителю проекта, и руководителю того функционального отдела, в котором они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями, а руководители функциональных служб сохраняют свои линейные полномочия. Организация конгломератного типа характеризуется тем, что в пределах одной организации сочетаются две или более рассмотренных выше структур. Например:

– в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая дивизиональная структура,
– в другом – линейно-функциональная,
– в третьем – матричная организация.

Свободная структура не имеет жесткой и стабильной организации, постоянно изменяет ее и приобретает тот или иной вид в зависимости от меняющихся внешних условий и стоящих в тот или иной момент основных задач. Главным достоинством и основным назначением свободных структур является способность быстро и гибко отвечать на высококонкурентные, сложные и быстро меняющиеся условия. Главный недостаток – слабая административная управляемость, а также возможность использования только в узком диапазоне условий – лишь при наличии высокого уровня профессиональной компетенции исполнителей.

Все рассмотренные классы и типы организационных структур широко используются в системе управления, поэтому их необходимо знать, применять и модернизировать в процессе трудовой деятельности.

Структура организации характеризуется степенью дифференциации: горизонтальной и вертикальной. Горизонтальная дифференциация обусловлена принципом функционального разделения труда в организации и характеризуется степенью специализации ее структурных подразделений, а также их количеством. Вертикальная дифференциация – это мера разделения организации на иерархически соподчиненные уровни управления. Например, для учебных заведений типичная иерархия имеет следующий вид: ректор – проректор – декан – заведующий кафедрой – преподаватель – студент (т. е. включает шесть соподчиненных уровней).

Формализованность структуры определяется как степень жесткости, нормативной предписанности, институциональной регламентированности и методологической базой. Структура организации определяется такими понятиями, как централизация и децентрализация. Эти понятия измеряются через организацию функции принятия управленческих решений. Чем в большей мере эта функция сконцентрирована на высшем уровне, тем выше централизация. Наоборот, чем большей свободой принятия решений обладают иные, чем высшие уровни, тем выше децентрализация.

2. Структура социальной организации

Рассматривая организацию с точки зрения социального объекта, социальной группы, дадим следующую формулировку.

Социальная организация (от позднелатинского organize – сообщаю стройный вид) представляет собой систему социальных групп и отношений между ними для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления. В ней взаимодействуют; различные социальные группы, члены которых интегрированы интересами, целями, ценностями, нормами, базирующимися на основе совместной деятельности. *Социальная организация промышленного предприятия* представляет собой систему социальных групп, выполняющих определенные производственные функции, которые способствуют достижению общей цели или целей. Это обычно работники (организационно оформленная общность людей), объединяющиеся для создания или производства определенной продукции с помощью материальных средств и предметов труда.

Социальная организация характеризуется обычно следующими основными признаками:

– наличие единой цели (производство продукции или оказание услуг);

– формализация значительной части целей данной организации и нормативная регуляция поведения, отношений между членами данной организации;

– существование системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности;

– распределение функций (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии друг с другом;

– совокупность правил и норм, регулирующих отношения между людьми;

Социальная организация относится к наиболее сложному типу организационных систем, поскольку в ее природе заложена известная двойственность:

– во-первых, она создается для решения определенных задач,

– во-вторых, выступает социальной средой общения и предметной деятельности людей.

На заранее созданную социальную организацию накладывается целая система межличностных отношений.

Перед трудовой социальной организацией, как правило, ставятся две задачи:

1) повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции, выполняемых услуг и труда;

2) социальное развитие коллектива или работника как личности. На основании этих двух задач в трудовой организации можно выделить два типа структур социальной организации: производственную и непроизводственную.

Производственный тип структуры социальной организации формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает в себя такие компоненты общей структуры, как:

а) функциональную (содержание труда);

б) профессиональную (подготовка и переподготовка кадров);

в) социально-психологическую (межличностные отношения);

г) управленческую (система управления).

Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда. Специфическую область явлений, связанных с производственным типом структуры социальной организации, составляет система мероприятий по развитию мотивации производственной активности (это моральное и материальное стимулирование и т. д.).

Непроизводственный тип структуры социальной организации возникает тогда, когда члены трудовой организации (коллектива) участвуют в различных видах внепроизводственной деятельности, заполняющей внерабочее и свободное от работы время работников. К непроизводственной структуре социальной организации можно отнести значительную часть деятельности общественных, культурных, спортивных и других организаций.

Общая структура социальной организации промышленного предприятия возникает и развивается как в рабочее время (в ходе производственного процесса, в процессе труда), так и в свободное от работы время. Эти социальные организации взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга. Схематично данный процесс можно представить следующим образом (рис. 1).

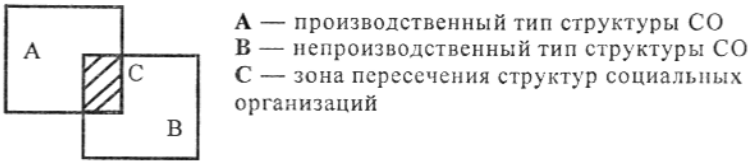

Рис. 1. Структура социальной организации трудового коллектива

В социальную структуру трудовой организации (коллектива) входят и социальные процессы и явления, знание которых, так же как и структуры соци-

альной организации, крайне необходимо для эффективного и качественного управления социальной организацией предприятия.

В ходе функционирования социальная организация вырабатывает два ряда требований:

1. *Требования организации к индивидам:*

– активная и эффективная деятельность, направленная на успешное достижение цели;

– требования к индивидам, сформулированные безотносительно к их личностным особенностям, т. е. безличностные (университет, например, предъявляет свои требования студентам, независимо от особенностей личности каждого из них);

– требования к индивидам как к членам определенной общности (скажем требования к студентам определенного вуза, определенного факультета, определенного курса и т. д.).

2. *Организация также должна отвечать определенному набору требований со стороны индивида:*

– обеспечение устойчивости и социального положения данного индивида;

– возможности самоутверждения индивида в обществе как члена данной организации;

– обеспечение условий для его саморазвития как личности.

Эффективность деятельности организации достигается за счет:

a) достижения поставленной цели путем повышения упорядоченности и эффективности всех членов организации;

b) хорошо налаженной системы коммуникации между ее членами и связанным с этим упорядочением потоков информации, циркулирующей между различными звеньями данной организации;

c) создания реальных условий для служебного продвижения ее работников по иерархической лестнице должностей, т. е. «вертикальной мобильности» статусов и ролей в пределах данной организации.

d) формирования и целенаправленного осуществления в ней системы социального контроля, представляющего собой совокупность вознаграждений и санкций, применяемых за добросовестное и эффективное выполнение должностных обязанностей либо, наоборот, за неточное, безответственное выполнение порученного дела.

Кроме того, эффективность деятельности социальной организации в решающей степени зависит от ее взаимодействия с внешней социальной средой. В трудовой организации как целостной системе происходит непрерывное движение всех ее структурных элементов, их воспроизводство и более или менее значительные изменения. Эти изменения представляют собой совокупность однонаправленных и повторяющихся социальных действий, которые можно выделить из множества других, они называются социальным процессом. Под социальным процессом в трудовой организации понимается последовательная смена социальной организации в целом или отдельных ее структурных элементов. Эта смена может быть прогрессивной, когда она отвечает требованиям общественного прогресса и направлена на реализацию прогрессивных задач и целей; регрессивной, когда идет рушение имеющихся структур и не предлагается ничего нового взамен; и оставаться без изменения в рамках сохранения исходного состояния (застойные явления). Все эти процессы можно сгруппировать и классифицировать в трудовой организации по трем основным группам.

3. Процессы формирования и развития организации

I группа – *процессы формирования и развития организации как целостной социальной общности.* Она включают в себя следующие моменты:

1. Прогнозирование потребности в кадрах. Трудовая организация может функционировать эффективно лишь при количественном и качественном соответствии ее подсистем друг другу и целям организации. В условиях рынка, постоянного научно-технического прогресса, конкуренции обязательно необходимо предусматривать и проводить подготовку и переподготовку кадров, соответствующую последующим техническим и технологическим изменениям. Целесообразно прогнозировать и естественное движение кадров (выход на пенсию, служба в армии и т. д.), принимать меры для соответствующей их профессиональной подготовки и своевременного удовлетворения потребности организации в них.

2. Подбор и расстановка кадров. В широком смысле слова – это:

a) профессиональная ориентация молодежи в соответствии с потребностями трудовой организации;

b) профессиональный отбор, осуществляемый трудовой организацией, с направлением на профессиональную учебу своих работников с учетом их индивидуальных особенностей и склонностей;

c) подбор для работы в трудовой организации только таких людей, которые могут быть использованы на предприятии (организации) с наибольшей эффективностью для производства, и для самого работника;

d) адаптация работников, создания всех необходимых условий, для сокращения срока вживаемости новых работников в коллектив;

e) расстановка кадров с учетом способностей и склонностей индивида;

f) высвобождение и переподготовка кадров, когда не справляющихся со своей работой переучивают или увольняют.

3. Стабилизация коллектива, социальной организации. В данном случае постоянно изучаются и анализируются причины миграции (увольнения) работников из трудовой организации. Если количество увольняемых превышает 7-8 %, то необходимо принимать меры по устранению причин увольнения. Причины необходимо рассматривать всесторонне. Они могут быть как внешние, так и внутренние, как объективные, так и субъективные.

II группа – процессы изменения условий, качества труда и жизни членов коллектива. Сюда входят следующие процессы:

1. Условия использования трудового потенциала. Все работники трудовой организации должны использоваться в процессе труда с наибольшей эффективностью (с учетом специальности, профессии, образования и способностей работника).

2. Условия удовлетворения первичных жизненных потребностей. В данном случае необходимо проводить работу по повышению материальной заинтересованности всех категорий работников. Чтобы управлять интересами людей в процессе труда, необходима обоснованная дифференцированная его оплата, уровень которой находится в прямой зависимости от трудового вклада работника. При этом ни в коем случае нельзя допускать уравниловки, с одной стороны, и необходимо снять все ограничения с заработка, с другой.

3. Условия труда, развитие социально-производственной инфраструктуры. Это, прежде всего, создание необходимых санитарно-гигиенических условий труда, комфортности. В систему факторов, определяющих комфортность труда, входят следующие:

– социально-психологические условия;

– организационно-технические (уровень механизации и автоматизации производственных процессов, организация и оперативность управления, компетентность и т. д.);

– психофизиологические;

– эстетические (особенности формирования эмоций, удобство рабочего места и т. д.).

4. Условия быта, развитие социально-бытовой инфраструктуры. Трудовым организациям необходимо принимать участие или самостоятельно решать проблему по развитию социально-бытовой инфраструктуры с учетом перспективных норм, комфорта и благоустроенности.

5. Условия удовлетворения духовных потребностей. Трудовой организации, ее руководителям не должно быть безразлично, как ее сотрудники проводят свое свободное от работы время. Необходимо, чтобы отдых был активным и способствовал восстановлению (рекреации) физических и духовных сил человека.

6. Условия удовлетворения трудовых и гражданских прав. Безусловно, трудовые и гражданские права работника должны соблюдаться. В этой сфере администрация трудовой организации должна работать в контакте с профсоюзной организацией.

7. Условия участия трудящихся в управлении делами коллектива (организации). В условиях расширения производственной самостоятельности необходимо активно внедрять партисипативные методы управления, т. е. на всех уровнях делегировать дополнительные полномочия в управлении производством, участии в собственности, в распределении прибыли и т. д. Очевидно, что новая философия взаимоотношений внутри предприятий, фирм должна формироваться и в российской экономической среде.

III группа – динамика формирования и развития социальных качеств людей. Данная группа включает в себя следующие процессы:

1. Изменения в системе потребностей и ценностных ориентациях работников. Рыночная система хозяйствования в наибольшей степени, чем командно-административная, ориентирована на учет потребностей и интересов людей. Поэтому одной из основных целей реформирования общества и является переход от режимов запретов к условиям, наиболее благоприятствующим раскрытию творческих начал людей, на максимум свободы в экономической деятельности. Поэтому ориентация на социальные интересы людей, их потребности – постоянный, возобновляемый источник экономического развития.

2. Динамика состояния дисциплины и правопорядка в трудовой организации. В целях эффективного регулирования проблем трудовой дисциплины

и правопорядка в трудовой организации регулярно должны изучаться и регулироваться хотя бы следующие вопросы: состояние трудовой дисциплины и тенденции ее изменения; состав нарушителей трудовой дисциплины и их причины (по категориям работников, социальным и демографическим группам); влияние условий и организации труда, бытовых условий на состояние трудовой дисциплины; существующая практика морального и материального воздействия на нарушителей трудовой дисциплины, ее эффективность и т. д.

3. Изменения в уровне и направленности трудовой, социальной и других видах активности. Уровень и направленность всех видов активности необходимо периодически изучать и вносить коррективы в различные формы ее стимулирования. У каждого вида активности есть свои показатели (критерии), которые измеряются с помощью социологических исследований.

4. Изменения в образовательной подготовке и культурном уровне развития работников. Необходимо постоянно измерять средний уровень образования работников трудовой организации и принимать меры по его повышению. Учеными уже давно на эмпирическом уровне выведена закономерность: чем выше образовательный и культурный уровень работника, тем выше его эффективность и качество труда. Поэтому в трудовых организациях должна существовать система непрерывного развития образовательного и культурного уровня работников.

5. Формирование готовности работников к инновационной деятельности. В условиях рынка, жесткой конкуренции работники должны быть предрасположены к инновационной деятельности, научиться искать и находить новые пути улучшения производственной деятельности при наименьших затратах труда, сырья, материалов и т. д.

Все эти три группы процессов взаимосвязаны и взаимообусловлены. Классификация является чисто условной.

В науке есть и такая классификация социальных процессов, выделенная американскими социологами Р. Парку и Э. Берджесу, которые в той или иной степени относятся и к трудовой организации. Среди них:

– кооперация,
– конкуренция,
– приспособления,
– конфликты,
– ассимиляция,

– амальгамизация.

К ним обычно добавляются социальные процессы, происходящие только в группах. Это поддержание границ и систематические связи. Изменяя эти процессы, можно ими управлять. В идеальном варианте в каждой трудовой организации должна существовать система самоуправления.

4. Самоуправление в трудовой организации

Самоуправление – в самом общем смысле автономное функционирование какой-либо организационной системы (подсистемы), принятие ею решений по внутренним проблемам. Та или иная степень самоуправления свойственна предприятиям, учреждениям, поселениям и т. п. С социологической точки зрения самоуправление выступает как коллективное управление, как участие всех членов организации, всего населения в работе соответствующего органа управления, как включение исполнителей в процессы выработки общих решений. Самоуправление не отрицает необходимости отдельного органа управления и профессиональной управленческой деятельности вообще. Технология современного управления требует квалифицированного технического, правового, организационного обоснования решений, рациональных процедур их согласования, контроля за исполнением и т. д. Самоуправление предлагает сочетание демократизма со специализацией, что определяет его не только производственную, но и социальную эффективность. При этом различие между управляющей и управляемой подсистемами отчасти преодолеваются, так как объект управления в некоторой степени становится и его субъектом. Единство централизованного управления и *самоуправления* составляет основу централизованного управляющего воздействия в обществе. Развитие самоуправления в обществе идет в направлениях повышения самостоятельности трудовых организаций, расширения демократических основ управления, активизации инициативы граждан и т. д.

Итак, самоуправление осуществляется на основе следующих принципов:

1. Всеобщее участие граждан в управлении общественными и государственными делами. Граждане, социальные общности активно участвуют в формировании управленческих институтов, руководящего состава, должностных лиц и имеют широкое представительство в этих органах.

2. Общественный характер органов самоуправления. В соответствии с этим принципом деятельность по социальному управлению перестает быть по-

жизненной функцией определенной группы людей, хотя и не исключается профессионализация этой работы, требующей специальных знаний и опыта. Общественный характер органов самоуправления должен получать все больше распространение.

3. Саморегуляция общественного поведения. Этот принцип самоуправления означает принятие общечеловеческих социальных норм в качестве основы ценностных установок и действий. К социальным нормам, регулирующим жизнедеятельность общества и его граждан, относятся политические и экономические нормы, нормы права и морали, обычаи и традиции, которые постоянно эволюционизируются.

Самоуправление осуществляется через различные формы прямой демократии:

– всенародное голосование (референдум),
– всенародное обсуждение,
– народное собрание (сход),
– выборы и т. д.

При этом используются следующие методы: обсуждение, голосование, выборы и др. Методы самоуправления представляют собой конкретные способы или совокупность приемов, операций, процедур принятия управленческих решений непосредственными участниками их осуществления.

Самоуправление в трудовых организациях (предприятиях) обеспечивается расширением их самостоятельности, особенно после принятия Закона о предприятии (объединении). Основной формой самоуправления стало общее собрание (конференция) коллектива, акционеров данного предприятия, которые могут принимать соответствующие решения. Дальнейшее развитие самоуправления предполагает развитие прямой непосредственной демократии, расширение гласности, повышение действенности общественного мнения, расширение участия работников в управлении через наделение их полномочиями управленческими функциями и т. д.

Развитие и формирование форм и методов самоуправления в трудовых организациях можно объяснить следующими обстоятельствами:

1) сама демократия в сфере производства приобретает сегодня важнейшее значение в общедемократическом механизме управления (широкое обсуждение всех вопросов в трудовых организациях, гласность в работе администрации, ее отчетность);

2) расширение прав трудовых организаций как субъектов управления, когда каждая организация становится действенным механизмом совершенствования самоуправления;

3) распространение демократического стиля управления;

4) в трудовой организации идет поиск организаторов производства и общественной жизни. Оценку деловых качеств будущего руководителя необходимо проводить с учетом общественного мнения трудовой организации (там, где он работает или работал).

В условиях наличия и многообразия различных форм собственности возрастает экономическая ответственность самоуправления, речь идет об увеличении экономической ответственности за любые самоуправленческие решения. В этой связи более широкое распространение должно получить нормативное планирование, которое основывается на полном хозяйственном расчете и самофинансировании. Хозрасчетная ответственность выражается в обязанности трудовой организации возмещать все затраты на производство и реализацию продукции, убытки, причиненные другим организациям и государству, штрафы, неустойки и иные санкции, установленные законодательством, за счет выручки от реализации продукции или специальных фондов.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение организации.

2. Охарактеризуйте формальную и неформальную структуры организации.

3. Какие принципы лежат в основе построения организации?

4. Какие требования выдвигает организация к индивидам?

5. Каким требованиям должна отвечать организация со стороны индивида?

6. По каким критериям делятся организации?

7. Какими признаками характеризуется социальная организация?

8. В чем особенность структуры социальной организации?

9. Что понимается под социальным процессом?

10. За счет чего достигается эффективность деятельности организации?

11. Что такое самоуправление? На основе каких принципов строится самоуправление?

ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ МАЛОЙ ГРУПОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Цель: рассмотреть социально-психологическую сущность малой социальной группы как составляющей организации; проанализировать феномены взаимного влияния группы и индивида и их способность повысить или снизить эффективность работы группы.

План

1. Понятие и виды малых групп.
2. Структура малой группы.
3. Понятие и механизмы групповой динамики.
4. Неформальные группы. Управление неформальными группами.
5. Формирование команды.

1. Понятие и виды малых групп

Малая группа – это небольшое по размеру объединение людей, связанных непосредственным взаимодействием. Большинство эмпирических исследований в социальной психологии выполнены на малых группах, и этому есть несколько причин. Большая часть жизни человека протекает в малых группах: в семье, игровых компаниях сверстников, учебных и трудовых коллективах, соседских, приятельских и дружеских общностях. Именно в малых группах происходит формирование личности, проявляются ее качества, поэтому личность нельзя изучать вне группы.

Малые группы выступают объектами исследования не только социальной психологии, но и социологии и общей психологии.

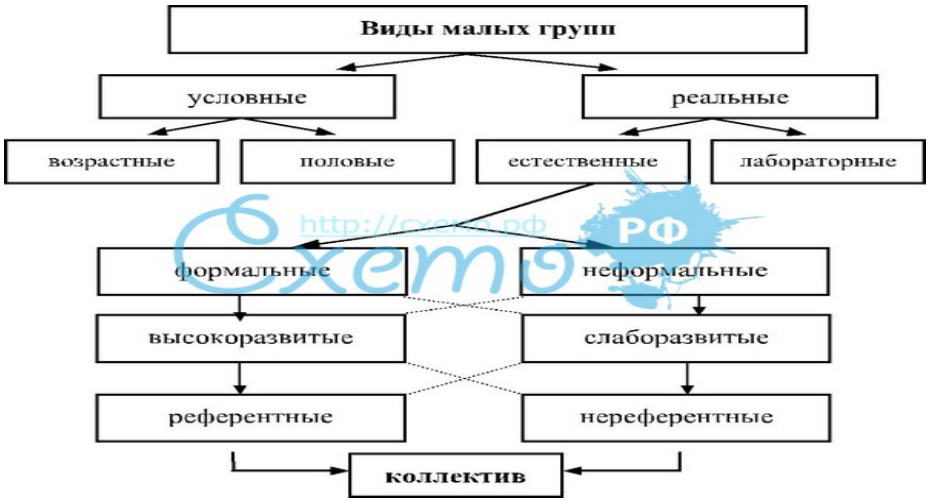

Рис. 2. Виды малых групп

Условные группы объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия, уровень образования и т. п.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут ничего не знать друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

Реальные группы людей, реально существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями. Реальные группы различаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. Характерной особенностью реальных групп является то обстоятельство, что ее члены определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию.

Формальные (официальные) группы создаются и существуют лишь в рамках официально признанных организаций (к примеру, школьный класс как официальная малая группа). Цели, преследуемые официальными группами, задаются извне на основе задач, стоящих перед организацией, в которую данная группа включена.

Неформальные (неофициальные) создаются и существуют лишь вне рамок официально признанных организаций (к примеру, молодежное объединение как неофициальная группа). Цели неофициальных групп обычно возникают и существуют на базе личных интересов их участников, могут совпадать и расходиться с целями официальных организаций.

Слаборазвитые малые группы характеризуются тем, что в них нет достаточной психологической общности, налаженных деловых и личных взаимоотношений, сложившейся структуры взаимодействия, четкого распределения обязанностей, признанных лидеров, эффективной совместной работы. Слаборазвитыми по определению являются, например, условные и лабораторные группы (последние часто лишь на первых этапах их функционирования).

Высокоразвитые представляют собой социально-психологические общности, отвечающие всем перечисленным выше требованиям.

Референтной группой называется группа, мнением которой человек дорожит, принадлежность к которой старается сохранить. Как правило, индивид соотносит себя с референтной группой как с эталоном. На нормы, мнения, ценности и оценки этой группы он ориентируется в своем поведении и самооценке.

Нереферентной считается такая малая группа, психология и поведение которой чужды для индивида или безразличны для него. Кроме этих двух типов

групп, могут существовать и антиреферентные группы, поведение и психологию членов которых человек совершенно не приемлет, осуждает и отвергает.

Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются коллективы. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов данного коллектива.

В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении и т. п.

Для того чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать ряду весьма высоких требований:

– успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности);

– иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения, создавать для каждого своего члена возможность развития как личности, быть способной к творчеству, т. е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности;

– психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими.

Что же такое коллективистские отношения? Они определяются через понятия нравственности, ответственности, открытости, коллективизма, контактности, организованности, эффективности и информированности.

Под нравственностью имеется в виду построение внутриколлективных и внеколлективных отношений на нормах и ценностях общечеловеческой морали.

Ответственность трактуется как добровольное принятие коллективом на себя моральных и других обязательств перед обществом за судьбу каждого человека независимо от того, является он членом данного коллектива или нет.

Под открытостью коллектива понимается способность устанавливать и поддерживать хорошие, строящиеся на коллективистской основе взаимоотношения с другими коллективами или их представителями, а также с новичками в своем коллективе. На практике открытость коллектива проявляется в оказании разносторонней помощи другим коллективам, не членам коллектива.

Коллективизм – это также развитие добрых традиций, уверенности каждого в своем коллективе. Чувство коллективизма не позволяет его членам оставаться равнодушными, если задеты интересы коллектива. В таком коллективе все важные вопросы решаются сообща и, по возможности, при общем согласии.

Организованность – способность коллектива самостоятельно обнаруживать и исправлять недостатки, предупреждать и оперативно решать возникающие проблемы. От организованности непосредственно зависят результаты деятельности коллектива.

Достаточная информированность предполагает знание задач, стоящих перед коллективом, содержания и итогов его работы, положительных и отрицательных сторон, норм и правил поведения. Сюда же входит хорошее знание членами коллектива друг друга.

Эффективность понимается как успешность решения коллективом всех имеющихся у него задач. Одним из важнейших показателей эффективности высокоразвитого коллектива является сверхаддитивный эффект. Он представляет собой способность коллектива как целого добиваться результатов в работе гораздо более высоких, чем это может сделать такая же по численности группа людей, работающих независимо друг от друга, не объединенных системой описанных отношений.

Группообразование – это процесс превращения случайной общности людей в трудоспособную малую группу. Для того чтобы сложилась такая группа, требуется соблюдение определенных условий:

1. Наличие общей территории, на которой люди могут собраться вместе, познакомиться и обсудить стоящие перед ними задачи. Для организации обычно требуется специальное помещение, где возможно выполнение совместной работы.

2. Непосредственный контакт людей, необходимый для их знакомства, установления официальных и неофициальных взаимоотношений.

3. Время взаимодействия. Установление прочных контактов и трудовых связей не происходит мгновенно. Необходимо определенное время, в ходе которого разворачивается динамика группового взаимодействия.

4. Численность группы. Количество членов группы является важной переменной, оказывающей влияние на групповое поведение. В социальной психологии установлено, что эффективность группы и динамика протекания групповых процессов зависит от ее численности.

Группа может быть либо слишком маленькой, либо слишком большой, чтобы работать с оптимальной эффективностью. При обсуждении этого вопроса следует говорить о минимальной, максимальной и оптимальной численности. Минимальная численность группы – 2-3 человека, максимальная – от 25 до 40 человек.

Признаки малой группы

Количественные признаки малой группы – ее нижние и верхние границы – определяются качественными признаками малой группы, основными из которых являются:

– контактность – возможность каждого члена группы регулярно общаться друг с другом, воспринимать и оценивать друг друга, обмениваться информацией, взаимными оценками и воздействиями.

– целостность – социальная и психологическая общность индивидов, входящих в группу, позволяющая воспринимать их как единое целое.

За нижнюю границу размеров малой группы большинство специалистов принимает три человека, поскольку в группе из двух человек – диаде – групповые социально-психологические феномены протекают особым образом. Верхняя граница малой группы определяется ее качественными признаками и обычно не превышает 20-30 человек.

2. Структура малой группы

Структура группы – это совокупность связей, складывающихся в группе между отдельными индивидами или микрогруппами как элементами этой структуры.

1. Наиболее часто выделяют структуру функциональных связей, т. е. отношений, определяемых характером распределения функций между членами группы, и структуру эмоциональных связей или межличностных отношений.

2. Вслед за Мэйо принято выделять формальную и неформальную структуры группы или структуры формальных (официальных) и неформальных (неофициальных) связей. Формальная структура группы – это совокупность связей и отношений между членами группы, определяемая формальными предписаниями (должностными инструкциями, иерархической структурой организации и т. д.).

Формальная структура представлена следующими разновидностями:

– *должностная структура.* В ней обычно указывается штатно-должностной состав;

– *функциональная структура.* Например, руководители, специалисты и служащие аппарата управления;

– *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.

Неформальная структура группы – это реально складывающаяся в организации структура связей, коммуникаций и влияний. Отличительный признак организованных групп – наличие в группе функциональной структуры, т. е. распределение между ее членами функций, необходимых для достижения целей совместной деятельности.

3. Социометрическая структура группы – это совокупность связей между ее членами, характеризуемых взаимными предпочтениями и отражениями по результатам социометрического теста, предложенным Дж. Морено. В основе этой структуры группы лежат эмоциональные отношения симпатии и антипатии, феномены межличностной привлекательности и популярности. Основными характеристиками социометрической структуры группы являются характеристики социометрического статуса членов группы, т. е. положения, которые они занимают в системе межличностных выборов; характеристики взаимных эмоциональных предпочтений и отражений членов группы; наличие микрогрупп, члены которых связаны отношениями взаимных выборов.

4. Коммуникативная структура группы – это совокупность связей между ее членами, характеризуемых процессами приема и передачи информации, циркулирующей в группе. Основные характеристики: положение, которое занимают члены группы в системе коммуникаций (доступ к получению и передаче информации); частота и устойчивость коммуникативных связей в группе; тип коммуникативных связей между членами группы.

5. Ролевая структура малой группы – это совокупность связей и отношений между индивидами, характеризуемая распределением между ними групповых ролей, т. е. типичных способов поведения, предписываемых ожидаемых и реализуемых участниками группового процесса. В общем виде при анализе процесса взаимодействия в группе выделяются роли, связанные с решение задач, и роли, связанные с оказанием поддержки другим членам группы

6. Структура социальной власти и влияния в малой группе – это совокупность связей между ее членами, характеризуемых направленностью и интенсивностью их взаимного влияния. Основные характеристики: системы связей, лежащих в основе руководства группой (если речь идет о формально организованной группе), и неофициального (неформального) влияния, выраженного феноменом лидерства.

3. Понятие и механизмы групповой динамики

Исследования механизмов групповой дифференциации и факторов, лежащих в основе предпочтений членов группы, были начаты в школе групповой динамики, созданной К. Левиным. Он предположил, что группа также может быть рассмотрена как динамическая система, формирующая социальное поле по аналогии с системой психологического поля личности. Групповая динамика – это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей. Жизнь группы не является неподвижной, и под влиянием как внешних, так и внутренних причин в группе возникают изменения, которые сами по себе могут быть либо небольшими, неспособными поставить под угрозу существование группы в целом, либо значительными, ведущими к нарушению равновесия и в конечном счете к распаду группы. Существует несколько подходов к описанию психологических особенностей взаимодействия субъектов группы.

Рассмотрим основные механизмы. С точки зрения первого подхода основные этапы развития группы составляют:

первая стадия – «притирка». Члены группы присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой группе;

вторая стадия – «ближний бой». Это период борьбы и переворотов. Период, когда оценивается вклад лидера, когда образуются кланы и группировки, а

разногласия выражаются более открыто. На этом этапе личные взаимоотношения приобретают все большее значение. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы все более отчетливо выявляются. Третья стадия – «экспериментирование. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются. Появляется желание экспериментировать.

Четвертая – «эффективность». Группа приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов.

Пятая стадия развития – «зрелость». На этой стадии группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых всеми реальных общих целей.

Групповая динамика включает в себя пять основных элементов. Основными являются:

– цели группы. Этот элемент определяется тем, в какую более общую систему практической работы с людьми включена группа, и в значительной степени – личностными качествами ее лидера. Цели группы могут не совпадать с целями отдельных участников. Это порождает групповую динамику, результаты которой не всегда предсказуемые.

Нормы группы, которые возникают в результате преследования общей цели, стремления к сохранению стабильности группы. Нормы, выработанные группой, защищаются ее членами. Группа осуществляет давление на своих членов, заставляя их подчиняться эти нормам.

Структура группы и проблемы лидерства. Лидер ведет группу, организует, планирует и управляет деятельностью группы, проявляя при этом более высокий, чем остальные члены группы, уровень активности. Лидер – это социальная роль определенной личности в группе. Выявить структуру группы можно с помощью социометрии. Полученные результаты используются для управления процессами групповой динамики.

Сплоченность группы – это взаимное тяготение членов группы. Необходимо обеспечивать динамическое равновесие между сплоченностью и напряженностью.

Фазы развития группы. Обычно выделяют несколько фаз: диффузная группа; группа-ассоциация; группа-кооперация; группа-коллектив; корпорация.

Групповые эффекты

Групповые эффекты – это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются груп-

повые состояния. Они являются средствами, обеспечивающими интеграцию индивидуальных действий в совместной групповой деятельности и общении. Здесь мы рассмотрим 15 основных групповых эффектов:

1. Эффект социальной фасилитации (ингибации).
2. Эффект «принадлежность к группе».
3. Эффект Рингельмана.
4. Эффект «синергии».
5. Эффект «группомыслия».
6. Эффект «конформизма».
7. Эффект «моды» (подражания).
8. Эффект «ореола».
9. Эффект «группового фаворитизма».
10. Эффект «группового эгоизма».
11. Эффект «маятника».
12. Эффект «волны».
13. Эффект «пульсара».
14. Эффект «бумеранга».
15. Эффект «мы – они».

Эффект социальной фасилитации связан с усилением доминантных реакций в присутствии других. Открыл этот эффект Норман Триплет в 1897 году. Эксперимент Триплета заключался в изучении результатов влияния ситуации соревнования на изменение скорости велосипедиста и сравнении их с результатами, полученными в одиночной гонке. Триплет установил, что велогонщики показывают лучшее время, когда соревнуются друг с другом, а не с секундомером, и сделал вывод о том, что присутствие других побуждает людей к более энергичным действиям. Эффект присутствия других может как усиливать, так и снижать мотивацию человека. Например, присутствие других снижает эффективность деятельности человека при заучивании бессмысленных слогов, при прохождении лабиринта и при решении сложных примеров на умножение.

Эффект принадлежности к группе. Английский психолог МакДу-галл в 1908 г. в своей книге «Социальная психология» среди других инстинктов выделил чувство принадлежности к группе людей.

Английские психологи Г. Тежфел и Дж. Тернер в конце 70-х годов изучали процесс осознания индивидом принадлежности к группе, обозначив его термином «групповая идентификация». Они создали теорию социальной идентич-

ности, основные положения которой заключаются в следующем: человек, отождествляя себя с какой-либо группой, стремится оценить ее положительно, поднимая статус группы и собственную самооценку.

Эффект Рингельмана. По мере увеличения количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу. Открыл данный эффект ученик В. Меде Макс Рингельман. Он обнаружил, что коллективная работоспособность группы не превышает половины от суммы работоспособности ее членов, т. е. члены группы фактически менее мотивированы и прилагают меньше усилий при выполнении совместных действий, чем при выполнении индивидуальных действий.

Эффект «синергии». Это прибавочная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов, т. е. отвечает требованию 1 + 1 > 2. Этот групповой эффект изучал В. М. Бехтерев. В его работах и работах М. В. Ланге установлено, что группа по успешности в работе действительно может превосходить индивидуальную успешность отдельных людей. Это проявляется не только в интеллектуальной сфере, но и в повышении наблюдательности людей в группе, точности их восприятия и оценок, объеме памяти и внимания, эффективности решения сравнительно простых задач, не требующих сложного и согласованного взаимодействия.

Эффект группомыслия. Это способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда поиск согласия становится настолько доминирующим в сплоченной группе, что начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий. Открытие этого феномена и изобретение термина «группомыслие» (groupthink), или «огруппление мышления», принадлежит американскому психологу ИрвингуДжанису. Эффект «группомыслия» возникает в ситуации, когда критерием истинности служит сплоченное мнение группы, которое противопоставляется мнению отдельного человека. В том случае, когда члены группы сталкиваются с угрозой разногласий, споров и конфликтов, они стараются уменьшить групповой когнитивный диссонанс и устранить возникшие при этом негативные чувства, пытаясь найти решение, устраивающее всех, даже если это решение не будет объективным и разумным с точки зрения каждого отдельного члена группы.

Эффект конформизма. В 1956 году Соломон Эш применил термин «конформизм» и описал результаты своих экспериментов с подставной группой и

наивным испытуемым. Группе из семи человек предложили участвовать в опыте по изучению восприятия длины отрезков. Необходимо было определить, какой из трех отрезков, нарисованных на плакате, соответствует эталонному. На первом этапе подставные испытуемые в одиночестве давали, как правило, верный ответ. На втором этапе группа собиралась вместе и члены группы давали ложный ответ, что было неизвестно наивному испытуемому. Своим категорическим мнением члены группы оказывали давление на мнение испытуемого. По данным Эша, 37 % его испытуемых прислушались к мнению группы и проявили конформизм. Изучение эффекта конформизма весьма популярно в социальной психологии. Выделяют несколько условий возникновения конформизма:

– тип личности: люди с заниженной самооценкой больше подвержены групповому давлению, нежели люди с завышенной самооценкой;

– численность группы: наибольшую степень конформизма люди проявляют тогда, когда сталкиваются с единодушным мнением трех и более человек;

– состав группы: конформность повышается, если, во-первых, группа состоит из экспертов, во-вторых, члены группы являются значительными людьми для человека, в-третьих, члены группы принадлежат к одной социальной среде;

– ловушка «группомыслия» среди людей;

– сплоченность: чем больше степень сплоченности группы, тем больше у нее власти над своими членами;

– статус, авторитет: люди, имеющие наибольший статус, обладают и наибольшим влиянием, им легче оказывать давление, им чаще подчиняются;

– наличие союзника: если к человеку, отстаивающему свое мнение или сомневающемуся в единодушном мнении группы, присоединяется хотя бы один союзник, давший правильный ответ, то тенденция подчиняться давлению группы падает;

– публичный ответ: более высокий уровень конформизма люди показывают тогда, когда они должны выступить перед окружающими, а не тогда, когда они записывают свои ответы в свои тетради. Высказав мнение публично, люди, как правило, продолжают его придерживаться.

Эффект моды (подражания). Подражание – один из основных механизмов групповой интеграции. В процессе группового взаимодействия члены группы вырабатывают общие эталоны, стереотипы поведения, следование ко-

торым подчеркивает и укрепляет их членство в группе. Во внешнем выражении такая стереотипизация даже может вылиться в униформу (например, форма военных, деловой костюм бизнесмена, белый халат врача), которая показывает окружающим, к какой именно социальной группе принадлежит тот или иной человек, какими нормами, правилами и стереотипами регулируется его поведение. Люди более склонны следовать примеру похожего на них человека, чем непохожего.

Эффект «ореола». Это влияние на содержание знаний, мнений, оценок личности специфической установки, имеющейся у одного человека по отношению к другому. Эффект «ореола», или «гало-эффект», – явление, возникающее при восприятии и оценке людьми друг друга в процессе общения.

Эффект ореола возникает в условиях:

– дефицита времени. У человека нет времени, чтобы обстоятельно познакомиться с другим человеком и внимательно обдумать его личностные качества или ситуацию, в которую он попал;

– перегруженность информацией. Человек настолько перегружен информацией о различных людях, что у него нет возможности и времени подумать детально о каждом в отдельности;

– незначимость другого человека. Соответственно, возникает смутное, неопределенное представление о другом, его «ореол»;

– стереотип восприятия. Возникает на основе обобщенного представления о большой группе людей, к которой данный человек по тем или иным параметрам принадлежит;

– яркость, неординарность личности. Одна какая-то черта личности бросается в глаза окружающим и оттесняет на задний план все ее другие качества. Физическая привлекательность часто является именно такой характерной чертой.

Эффект группового фаворитизма. Это тенденция каким-либо образом благоприятствовать членам своей группы, в противовес членам другой группы. Эффект группового фаворитизма базируется на эффекте «мы и они» и как бы устанавливает «демаркационную линию» между теми людьми, которые по каким-либо критериям воспринимаются как «свои», и теми, которые по этим же критериям воспринимаются как «чужие».

Вот некоторые закономерности действия механизма группового фаворитизма:

– эффект группового фаворитизма сильнее проявляется в тех случаях, когда для группы очень значимы критерии сравнения по результатам деятельности и специфике взаимоотношений с другими группами, т. е. когда группы находятся в ситуации конкуренции друг с другом;

– групповой фаворитизм проявляется сильнее в отношении тех групп, критерии сравнения с деятельностью которых не только значимы для группы, но и соответствуют ее собственным критериям, т. е. в этом случае появляется возможность четкой однозначной сравнимости групп;

– членство в группе оказывается более важно, чем межличностное сходство: люди чаще предпочитают «своих», хотя и не похожих на них самих по личностным качествам, и отказывают в предпочтении «чужим», хотя и сходным с ними по взглядам, интересам, личностным особенностям;

– члены группы склонны объяснять возможный успех своей группы внутригрупповыми факторами, а ее возможную неудачу – факторами внешнего порядка, т. е. если группа достигает успеха, то она приписывает этот результат самой себе (своему профессионализму, благоприятному социально-психологическому климату, деловым качествам руководителей и пр.), но если группу постигает неудача, то люди ищут виновных вне группы, пытаются переложить вину на другие группы.

Эффект группового эгоизма. Это направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества. Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов, в ущерб интересам общества. Групповой эгоизм проявляется в том случае, когда цели, ценности группы, стабильность ее существования становятся важнее отдельной личности, значимее целей общества. Тогда личность обычно приносится в жертву целостности группы, полностью подчиняется ее требованиям и стандартам поведения. Эффект группового эгоизма может сыграть очень негативную роль в дальнейшей жизнедеятельности группы и судьбе ее отдельных членов.

Эффект «маятника». Это циклическое чередование групповых эмоциональных состояний стенического и астенического характера. Интенсивность проявления и временная протяженность эмоциональных состояний определяются значимыми для членов группы условиями и событиями их совместной деятельности.

Эффект «волны». Это распространение в группе идей, целей, норм и ценностей. Новая идея зарождается в голове одного человека, он делится ею со своим ближайшим окружением, которое обсуждает, корректирует, дополняет и развивает предложенную идею. Затем идея распространяется и среди других членов группы, осуществляется ее групповая сценка и обсуждение. Как камешек, брошенный в воду, идея распространяется и охватывает все большее число людей. Правда, волновой эффект возможен только тогда, когда новая идея отвечает потребностям и интересам людей, а не противоречит им. В первом случае она понимается и развивается людьми, служит стимулом их активности, а во втором волновой эффект затухает.

Эффект «пульсара». Это изменение групповой активности в зависимости от различных стимулов. Групповая активность проходит цикл «оптимальная активность, необходимая для нормальной работы группы, – подъем активности – спад активности – возвращение к оптимальному уровню активности». Этот цикл может зависеть как от внешних стимулов (например, получения группой срочного задания), так и от внутренних субъективных побудителей к деятельности (например, стремления членов группы решать возникшую проблему). Эффект «пульсара», как проявление групповой активности, заключается в резком повышении активности в начале процесса деятельности, затем, когда задача решена, в спаде активности, т. е. людям требуется отдых. Потом групповая активность возвращается на оптимальный уровень, необходимый для нормальной, слаженной, бесперебойной работы группы.

Эффект «бумеранга». Эффект «бумеранга» впервые был зафиксирован в деятельности средств массовой коммуникации. Он заключается в следующем: человек, воспринимающий информацию, не признает ее содержание или вывод истинными и продолжает придерживаться ранее существовавшей установки или вырабатывает новое оценочное суждение по отношению к освещаемому событию, но это суждение или установка, как правило, оказываются противоположными той установке, которую пытались ему внушить через средства массовой коммуникации. Эффект «бумеранга» может возникнуть в случае противоречивости информации, недоверия к ее источнику, методам убеждения и пр.

Эффект «мы и они». Это чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и, соответственно, чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»).

Эффект принадлежности к группе включает два более частных эффекта – эффект сопричастности и эффект эмоциональной поддержки. Первый выражается в том, что член группы ощущает себя сопричастным проблемам, делам, успехам и неудачам той группы, к которой он реально принадлежит или субъективно причисляет себя. На основе эффекта сопричастности формируется чувство ответственности за результаты деятельности группы. Эффект эмоциональной поддержки проявляется в том, что член группы ожидает эмоциональной поддержки, сочувствия, сопереживания, помощи со стороны остальных членов группы. Он предполагает также не только эмоциональную, но и реальную поддержку действиями других членов группы.

4. Неформальные группы. Управление неформальными группами

Неформальные группы – спонтанно возникающие в процессе функционирования организации группы людей, регулярно вступающих во взаимодействие между собой.

Неформальная организация – это ряд взаимодействующих неформальных групп.

Формальные и неформальные группы – ровесники организации. Однако первоначально изучались лишь формальные группы.

Исходным пунктом исследования неформальных групп явились эксперименты Э. Мэйо. В процессе их проведения новое качество общения не только проявилось, но и было изучено. Люди выступали и как члены формальных групп данной организации, и как участники эксперимента. Интерес к его проведению, новизне условий, повышенное и даже завышенное внимание к участникам привели к резкому росту эффективности их работы. Важным аспектом эксперимента стало и изменение формы контроля исполнителей. Предоставление им большей свободы в принятии решений привело к осознанию социальной ответственности за результаты деятельности.

В процессе экспериментов планировалось дать оценку, определить пороговые значения традиционных факторов роста эффективности, учитываемых при организации мотивации, – условий и организации труда, форм и размеров оплаты, видов и форм дополнительного вознаграждения. Реально в процессе эксперимента произошли изменения межличностных отношений, возникли неформальные группы. В этих группах члены организации удовлетворяли свои потребности в принадлежности (участники эксперимента), получении помощи

(от руководства, организаторов эксперимента), общении (с участниками, организаторами эксперимента, руководителями организации), защите.

Основные характеристики неформальных групп

К числу основных характеристик таких групп относятся:

1. Осуществление *неформального контроля* через установление и поддержание норм общения, поведения, использование мер, санкций.

2. *Отношение к переменам*, включающее в себя:

а) сопротивление переменам, поскольку, например, приход нового руководителя приведет к появлению новых фаворитов; новая технология вызовет изменения в структуре коллектива, возможна потеря рабочих мест;

б) неадекватную оценку последствий перемен, недооценку собственных адаптационных способностей, завышенные представления о требованиях.

3. *Наличие неформальных лидеров*, которые отличаются от руководителя, прежде всего, механизмом их назначения. Однако руководитель (формальный лидер) и неформальный лидер имеют много общего в средствах воздействия на группу, организацию.

Выдвижение неформального лидера определяется в первую очередь мерой соответствия систем ценностей группы и лидера, а также помощью лидера в достижении целей группы, ее сохранении и укреплении.

Управление неформальной организацией осуществляется по следующей цепочке:

– создание формальной организации, включающее определение системы ценностей членов организации, цели и видов деятельности организации, необходимых для достижения ее целей;

– решение конкретных задач, обеспечивающих достижение целей;

– взаимодействие между исполнителями в процессе решения задач;

– формирование среды общения исполнителей, влияющей на выполнение задач, достижение целей организации;

– воздействие среды общения, а также целей организации на интересы членов формальной организации, удовлетворение их потребностей;

– появление неформальных групп, влияющих на достижение целей формальной организации;

– появление лидера неформальной группы, отражающего систему ценностей членов группы, обеспечивающего достижение целей группы (сохранение и укрепление группы, защиту ее членов);

– возможное негативное воздействие неформальных групп на достижение целей формальных организаций. Оно может заключаться в сопротивлении переменам. Этому способствуют и недостаток либо недостоверность информации, слухи о возможных негативных следствиях перемен (потеря рабочего места, требование повышения уровня квалификационных требований, снижение заработка и т. д.). Ясно, что в этих условиях работники пытаются найти защиту, объединяясь в неформальные группы.

В подобной ситуации руководитель формальной организации должен:

– дать объективную оценку неформальной группы, ее деятельности;

– учесть (по возможности) предложения членов неформальной группы;

– принимать решения с учетом их воздействия на неформальную группу и влияния этой группы на формальную организацию, ее цели;

– привлекать членов неформальной группы к принятию решений;

– оперативно распространять точную информацию.

Обеспечение эффективного взаимодействия формальных и неформальных групп

Эффективность деятельности групп определяется рядом факторов.

1. *Оптимальный размер* группы с учетом особенностей организации. При большой численности группы она разбивается на подгруппы.

2. *Состав группы*. При ограниченности времени для решения проблемы, использования для принятия решений процедуры голосования целесообразно иметь однородный состав (например, из представителей одной специальности). Для экспертной оценки проекта возможно создание группы, разнородной по своему составу.

3. *Групповые нормы*. Их выполнение позволяет рассчитывать на поддержку группы. Из многообразия оснований для классификации норм выделим: отношение к руководству организации и к представлению объективной информации; значимость принадлежности к организации и коллективного труда; отношение к нововведениям; защита от угроз из внешней среды.

4. *Сплоченность* группы, согласование ее целей с целями организации (например, организация кружков качества, совместного отдыха и т. д.).

Негативным аспектом сплоченности может быть групповое единомыслие, подавление отдельными членами группы своих взглядов, чтобы не выпасть из группы. Единомыслие может перерасти в одномыслие. Без разнообразия вариантов ослабляется стремление к самосовершенствованию.

5. *Конфликтность*, как другой полюс сплоченности, особенно при наличии деструктивных конфликтов.

6. *Статус членов группы*:

– должностное положение;

– формальные признаки (наименование должности, размер кабинета и т. д.);

– опыт;

– общая эрудиция;

– профессиональная подготовка.

7. Роли членов группы, включая целевые (отбор задач, распределение ресурсов и поддержание жизнедеятельности групп.

5. Формирование команды

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Миссия команды должна включать в себя элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- техническая или функциональная экспертиза;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.).

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

Типология и факторы формирования команд

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие типы команд:

- занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;
- занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;
- управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления. Обсуждение начнем с того, что любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться нами в качестве одной из главных в образовании команды. Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует. В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики, как организационный климат; компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/качество систем контроля; уровень ее неопределенно-

сти; частота и сила стрессовых воздействий. При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов – координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организация ролевого распределения. Можно сказать, что процесс образования команды есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать типом лидера. Под типом лидера будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, авторы называют сверхлидером .

Людьми могут руководить также: сильный лидер , который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета; транзактор , который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус; герой-визионер, который влияет на людей силой своего убеждения; пассионарные личности, способные предложить другим высокие цели и повести участников группы за собой. Комплиментарное соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее

образование групповых субкультур позволило выделить четыре основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

«Комбинат». Основная психологическая характеристика данной субкультуры – беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру или, если использовать рабочий термин оргконсультантов, командиру. Основания для подчинения – страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы в материнской организации, так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, имеющие влияние в метрополии.

Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно – лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

«Клика». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях, на начальной стадии развития организации – это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего. Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Если герой-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Оно может оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера. Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации – индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается

как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности – она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

«Кружок». Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния – статус. Ведущие ценности – синхронность, параллельность, предвиденность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону.

Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерно ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма.

Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор, или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

«Команда». Для этого типа групп характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются.

Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы.

Управление группы с такой субкультурой связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости рабочей подгруппы. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

Этапы командообразования. Рассмотрим этапы командообразования. Под командообразованием в данном случае понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда». Можно выделить 4 этапа развития команды.

1. Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование и кооперация. Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

3. Нормирование деятельности. Разрабатываются принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии – отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

4. Функционирование. С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Траектории развития групп. Как отмечалось, любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы. Группа с субкультурой «клика». Для членов группы такой субкультуры главенствующую роль играют эмоциональные отношения между ними, благоприятный психологический климат в группе, а уже затем успешное решение задачи. Исходя из этого, можно говорить о приоритете развития эмоциональной сферы, на материале которой и разворачиваются стадии адаптации, группирования и нормирования. К предметной деятельности группа переходит только тогда, когда оказывается перед «жизненной» необходимостью погружения в предметную, инструментальную компоненту деятельности. Пока члены группы не поймут, что их группа сложилась, что в ней уютно и приятно находиться, она не перейдет к решению поставленных задач.

Группа с субкультурой «комбинат». Для членов группы этой субкультуры необходима определенность поставленных задач, а также своего места в решении данной задачи. Если этого не происходит, члены группы из-за неопределенности начинают испытывать дискомфорт и тревогу. Поэтому группа сразу после адаптации к поставленной задаче, переходит к нормированию деятельности, которую проводит, как правило, наиболее компетентный член группы, вла-

деющей технологией осуществления деятельности. Нормирование деятельности также может задаваться извне (заказчик, руководитель и т. п.). Нормирования в области коммуникативных отношений и сферы социоэмоциональных контактов, как правило, не происходит. Стадия характеризуется четкостью и понятностью правил и норм деятельности, которые жестко вменяются членам группы, и выполнение которых строго контролируется. При строгости нормообразования группа довольно быстро проходит эту фазу и переходит к функционированию. После создания правил инструментальной сферы группа может переходить к стадии функционирования, и, лишь там, столкнувшись с проблемами коммуникации, при возникновении конфликтов, вернется к «проработке» эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы у «комбината» существенно ниже, чем у «клики». Группа с субкультурой «кружок». После стадии адаптации к задаче каждый член группы определяет сам свое место в технологии ее решения, тот инструментарий, который может оказаться необходимым и переходит к самостоятельному выполнению своей подзадачи, т. е. группа переходит к стадии функционирования. При этом выполнение подзадач сочетается с нормированием деятельности внутри группы. Каждый очерчивает рамки своей компетентности, происходит нормирование взаимодействия специалистов. Нормы не могут быть вменены, как в «комбинате», они согласуются в группе. Только после налаживания инструментальной сферы группа переходит к налаживанию эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы в «кружке» ниже, чем в «клике». Стадию кооперации (мы-группа) «кружок» достигает позднее, чем «комбинат», и тем более позднее, чем «клика», в связи с превалирующей ценностью индивидуального над коллективным.

Группа с субкультурой «команда» : развиваясь, группа последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация – группирование – нормирование – кооперация – функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», не останавливаясь не на одной из них. Существенным для формирования команды является процесс взаимодействия с другими группами в рамках реальной деятельности, без включения группы в решение практических задач, невозможно достижения ею типа «команда».

Эффективность управленческих команд. Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только ко-

манде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику. Эффективной можно назвать такую команду, в которой

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понятна и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Предлагаемая интегративная модель процесса формирования команд, которая включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений. Показатели модели на входе (зависимые) включают индивидуальные и командные характеристики (в том числе физические и финансовые ресурсы), характеристики задачи, над которыми команда работает, и способ структурирования работы. Под внутренним процессом в модели понимается то, как команда взаимодействует в течение всего периода. Это командные коммуникации, процессы координации, принятия решений, а также собственно процесс перехода зависимых компонентов в характеристики результата. Непосредственные результаты на выходе – количество и качество произведенной продукции и осуществленных услуг как показателей командной деятельности. Существуют также и другие результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности. *Методы формирования команд*. Формирование команды – один из уров-

ней организационного консультирования. Существуют три уровня проведения процессов формирования команд:

1. Индивидуальное консультирование, т. е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации.

2. Непосредственно формирование команды – активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленых в сторону общей цели/ миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде).

3. Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае консультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними, поскольку взаимосвязи между командами могут фасилитировать организационную эффективность и быть источником удовольствия или фрустрации для индивидуумов.

Для проведения процесса формирования команды необходимо воспользоваться услугами консультантов, специализирующихся на осуществлении деятельности такого рода. Задача консультанта – помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения. Убедиться, что команда нуждается в определенной активности по формированию членам команды, руководству или консультантам позволяют:

- неограниченное господство лидера;
- воюющие подгруппы;
- неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов;
- жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры;
- наличие ригидных защитных позиций;
- отсутствие творчества при решении проблем;
- ограниченная коммуникация;
- разногласия и потенциальные конфликты.

Эти условия снижают способность команды работать вместе по коллективному разрешению проблемных ситуаций.

Теоретические подходы к формированию команд. Различают четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход (основанный на целях) – позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

Межличностный подход (интерперсональный) – сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход – проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны – консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем, затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды, активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности. Можно выделить два типа команд: постоянные, «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных; специфические – только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Как правило, формирование команд протекает по четырем направлениям:

– диагностика;
– достижение или выполнение задачи;
– командные взаимоотношения;
– командные процессы формирования команды.

Выделяют также следующие стадии:

– вход в рабочую группу (сбор данных);
– диагностика групповых проблем;
– подготовка решений и составление плана действий (активное планирование);
– выполнение плана действий (активный процесс);
– мониторинг и оценивание результатов.

Кратко рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд. Вход в рабочую группу. Цель – сбор данных и проведение диагностики:

– встреча консультанта с командой без руководства;
– участие и консультанта, и руководства в первой встрече;
– проведение руководством первой встречи по формированию команды без участия консультанта после получения от него определенных инструкций.

Однако главная цель формирования команды – самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может не реализовываться сразу же, а в течение длительного времени.

Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер. Если же оно (руководство) не осознает этого, то ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступают в конфронтацию с ним. Если эта проблема в процессе формирования команды не решается (или избегается), то сам процесс будет совершенно бесполезен, поскольку главная проблема тщательно замалчивается. Возможна и другая ситуация. Консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится карательных санкций за критические замечания в адрес администрации, то, естественно, необходима дополнительная работа – обсуждение сначала более безопасных для команды проблем, а затем – и острых. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, формальный руководитель может включиться в процесс. Диагностика групповых проблем. Цель –обсуждение эффективности деятельности команды

с целью определения следующих общих и специальных вопросов (Куда мы идем? и Как мы собираемся это делать?) и выбора соответствующей формы, чтобы они могли быть проработаны.

В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата. Подготовка решений и составление плана действий. Как правило, групповая дискуссия развертывается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для решения их групповых проблем. При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения. Выполнение плана действий (активный процесс). Цель – достижение фактического результата через реализацию запланированной деятельности, управление внутригрупповыми процессами.

Группа критикует свою эффективность, анализирует свой способ действия по осуществлению командной задачи и пытается выработать стратегию для улучшения своей деятельности. Общая задача таких встреч может заключаться в ответе на вопрос: «Как нам изменить себя, чтобы команда более эффективно функционировала»?

В активной стадии процесса формирования команды выделяются четыре основные цели:

- изменение набора целей или приоритетов;
- анализ и распределение способа работы;
- анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;
- определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Продолжительность таких встреч от одного до трех дней. Встречи должны проходить вне рабочего места. Для ситуативной диагностики актуальных проблем консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречей. Консультант может задавать вопросы типа: «Что думают члены команды о групповом функционировании и какие существуют проблемы и препятствия на пути повышения производительности команды?»

На основании полученной информации консультант готовит программу обучения с применением активных форм работы, направленную на осознание группой актуальной ситуации, возникающих проблем, возможных способов их

решения. Такая совместная деятельность способствует возникновению чувства «командности» – единства, связанности.

Мониторинг и оценивание результатов. Завершающая стадия формирования команды – оцениваются результаты предыдущих стадий, разрешаются идентифицированные командные проблемы. Полученные данные показывают, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация среди всех членов команды.

Контрольные вопросы:

1. Какова специфика социологического и психологического подхода к определению социальной группы?
2. Каковы особенности малой группы?
3. Какие виды малых групп принято выделять в рамках социологии и психологии?
4. Тождественны ли понятия «малая группа» и «коллектив»? Какую группу можно назвать командой?
5. Какие стадии развития проходит любая группа? Назовите и проанализируйте ограничения, препятствующие формированию эффективно работающего коллектива.
6. Дайте определение понятия «групповая динамика»; назовите основные процессы групповой динамики и феномены групповой жизнедеятельности.
7. В чем может проявляться давление группы на личность? Приведите примеры.
8. Что представляют собой условия появления эффекта синергии в группе?
9. Есть ли различия между понятиями «малая группа», «коллектив», «рабочая группа» и «команда»?
10. Какова основная цель формирования команды?
11. Какие существуют направления формирования команды?
12. Какие существуют методы формирования команды?
13. Назовите критерии эффективной команды.

Раздел 3. ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

ТЕМА 5. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ И ОЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

.

Цель: сформировать целостное представление о психологии личности, о психологических особенностях личности руководителя и подчиненного.

План

1. Понятие личности и ее структура.
2. Социальные позиции и роль личности в системе управленческих отношений.
3. Личностный потенциал работника в рыночных условиях хозяйствования.
4. Уровень притязаний личности в трудовой организации.
5. Личность руководителя как субъект управления. Руководство и лидерство.
6. Личность подчиненного как объект управления. Структура личности подчиненного: психические процессы, психические состояния и психические свойства.

1. Понятие личности и ее структура

На вопрос о том, что такое *личность,* социологи и психологи отвечают по-разному, и в разнообразии их ответов проявляется сложность самого понятия. В самом общем виде личность – это человек со своими, полученными от природы, общения и воспитания особенностями. Человек не рождается личностью, он ею становится по мере активного вхождения в жизнь общества, освоения накопленного социального опыта. Становление личности происходит в процессе ее социализации.

Социализация – это процесс, посредством которого индивидом усваиваются нормы и ценности отдельных людей, группы, общества. Она включает в себя как овладение навыками, умениями, знаниями, связанными с природными объектами, так и формирование ценностей, идеалов, норм и принципов социального поведения. Социализация обеспечивает самовозобновляемость общественной жизни, социума (общества).

В социализации личности обычно выделяют две фазы: социальную адаптацию и интериоризацию. *Социальная адаптация* – это приспособление индивида к социально-экономическим условиям, к ролевым функциям, социальным нормам, складывающимся на разных уровнях жизнедеятельности общества, к социальным группам и социальным организациям и социальным институтам, выступающим в качестве среды его жизнедеятельности. *Интериоризация* – это процесс включения социальных норм и ценностей во внутренний мир человека, когда эти нормы и ценности становятся его внутренним «Я». Характер перевода социальных норм и ценностей и других компонентов внешней среды во внутреннее «Я» обусловлен структурой каждой конкретной личности, сформированной предшествующим опытом.

Личность начинает формироваться в семье в раннем детстве. Еще большее влияние на ребенка оказывает школьный коллектив: процесс обучения, воспитательное воздействие учителей, внутриколлективные отношения и т. д. Далее личность продолжает формироваться и развиваться в студенческих, различного рода трудовых коллективах, социальные нормы поведения которых предъявляют соответствующие требования к поведению каждого человека как члена данного коллектива. Формирование личности в коллективе происходит путем как невольного подражания общепринятым групповым нормам, так и сознательного усвоения требований коллектива. Мощное формирующее воздействие на личность оказывают средства массовой информации (телевидение, радио, печать). Кроме того, личность формирует сама себя и в процессе самовоспитания.

В связи с этим каждая личность является носителем того общего, что характерно для всего общества, и вместе с тем особенного, типичного для группы (коллектива), в которой она постоянно живет, учится, работает. Но каждой личности присущи также индивидуальные особенности, которые определяются наследственными характеристиками, природными задатками и т. д. Поэтому личность представляет собой единство биологических и социальных, врожденных и приобретенных в процессе социализации качеств (т. е. она является биосоциальным существом).

В основе *биологических* качеств лежит генотип, наследственная информация; в основе *социальных* качеств – воздействие социального окружения, среды. Наряду с понятием *«личность»* в науке существует понятие *«индивидуаль-*

ность», связанное с учетом в человеке своеобразия его психики и неповторимости в сравнении с другими людьми.

Основной показатель ценности любого человека для общества – характер его социальной активности. Поэтому различают «всесторонне и односторонне» развитые личности, прогрессивную и реакционную, моральную и безнравственную личности и т. д. Главная социальная проблема в изучении современного типа личности, когда в условиях перехода экономики страны к рыночным отношениям резко возросло значение человеческого фактора, заключается в том, чтобы раскрыть и использовать на благо общества творческий потенциал каждого человека, привести в действие его скрытые социальные и психологические возможности. Эта задача приобрела первостепенную важность за рубежом. Достаточно сказать, что сейчас основные капиталовложения идут не на технико-технологическое развитие, а на развитие «человековедческих» технологий. Такие вложения наиболее прибыльны – как показывают специальные исследования, каждый человек талантлив в той или иной мере, а использует он в различных формах деятельности всего лишь 10-12 % своего потенциала.

В целях обеспечения эффективного управления поведением работника (как со стороны менеджера, так и методом самоуправления) необходимо рассмотреть социально-психологическую структуру личности.

Исследования, посвященные системному подходу в науке, показали, что важнейшей характеристикой каждой системы является ее структура. *Структура – совокупность устойчивых связей между множеством компонентов объекта, обеспечивающих его целостность.* Разработка научного представления о структуре личности является предпосылкой создания целостной теории, способной раскрыть общественную сущность человека во всем многообразии ее проявлений. Среди ученых-обществоведов (в первую очередь среди психологов) сложилось общепринятое понимание социально-психологической структуры личности. В частности, можно считать устоявшимся в психологии подход, связанный с выделением в личности направленности, характера, темперамента и способностей. Ученые рассматривают их как сложные структуры свойств, составляющие в совокупности общую систему, характеризующую целостную личность. При этом они обозначают направленность как систему потребностей, интересов и идеалов; темперамент – как систему природных свойств; способности – как ансамбль интеллектуальных, волевых и эмоциональных свойств и, наконец, характер – как синтез отношений и способов поведения.

Изложенное позволяет следующим образом схематически изобразить социально-психологическую структуру поведения личности (см. рис. 3).

Из анализа структуры личности становится очевидным, что ее поведение определяется потребностями. В научной литературе наиболее подробно и структурно разработал теорию потребностей американский психолог А. Маслоу.

Рис. 3. Социально-психологическая структура личности

Он одним из первых указал на сложность и многообразие потребностей, а также показал их влияние на мотивацию поведения личности,

Существует множество социальных и моральных потребностей, которые изучаются и учитываются в социологии и психологии управления. Среди них можно выделить следующие: *потребность в самоуважении, потребность в самоутверждении, в признании, в социальной роли, в самовыражении, в активности, в продолжении рода и самовоспроизводстве, в досуге, в самосохранении, в стабильности, в социальном статусе, в социальной солидарности и т. д.* Из всего общего количества существующих потребностей необходимо в управлении выделить те, которые регулируют в настоящее время и управляют поведением личности. Регулируя и удовлетворяя актуальные потребности личности, можно управлять ее поведением, особенно в том случае, когда потребности осознаются.

Потребности часто выступают в форме интереса. *Интерес* – это конкретное выражение осознанных потребностей. В отличие от потребности интерес направлен на те социальные отношения, от которых зависит удовлетворение нужд работника. Если потребности показывают, что нужно человеку для нормальной жизни, то интерес отвечает на вопрос, как действовать, чтобы удовлетворить данную потребность. Интересы бывают как материальные (интересы к денежным и материально-вещественным средствам удовлетворения потребно-

стей) и нематериальные (к знаниям, науке, культуре и т. д.). Таким образом, формируя определенный интерес и удовлетворяя определенного вида потребности, можно регулировать поведение личности, формировать определенный тип ее поведения.

Важной основой для управления личностью являются ее ценности и ценностные ориентации. *Ценности* – это представления субъекта, общества, класса, социальной группы о главных и важных целях жизни, а также основных средств достижения этих целей. Ценности бывают материальные, духовные, социальные, политические и т. д. Направленность личности на те или иные ценности материальной или духовной культуры общества характеризуют ее *ценностные ориентации,* которые служат общим ориентиром в человеческом поведении. Если для человека важнейшей ценностной ориентацией является творческий характер труда, то некоторое время он может не думать о заработке, условиях труда; если материальное благополучие, то он может пренебречь ради заработка другими ценностями.

В то же время необходимо учитывать, что поведение человека обуславливается не только системой ценностей общества, окружения личности, трудовой организации, но и *социальными нормами* – стихийно сложившимися или сознательно установленными правилами поведения. Если ценности задают то или иное направление поведения группы, человека, его мотивации, то нормы регулируют конкретные поступки, действия и их осмысливают. Так, если ценностью считается труд содержательный, разнообразный и творческий, то нормой будет поиск такого места работы, которое предоставляет соответствующие условия для этого труда.

Участвуя в деятельности, человек, как правило, имеет ряд разнообразных потребностей, интересов, ценностных ориентации. Они могут быть существенными или несущественными, разной степени значимости и актуальности. В ходе соотнесения потребностей, интересов, ценностей с существующей ситуацией посредством *мотивов* (это внутреннее побуждение человека осуществляется выбор наиболее значимых из них). Мотивы выполняют различные функции:

– *ориентирующую*, когда мотив направляет поведение индивида в ситуации выбора вариантов поведения;

– *смыслообразующую*, когда мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения человека, выявляя его личностный смысл;

– *опосредствующую*, когда мотив рождается на стыке внешних и

внутренних побудителей, опосредуя их влияние на поведение;

– *мобилизующая*, когда при необходимости мотив мобилизует все силы человека для реализации значимых для него видов деятельности;

– *оправдательная*, когда в мотиве заложено отношение индивида к должному, нормируемому извне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение человека, получила название мотивационного ядра. Как видим, на поведение человека оказывают влияние различные составляющие. Классификация элементов мотивационного механизма регулирования поведения личности выглядит следующим образом (см. рис. 4).

Итак, механизм социологической и психологической мотивации человека в деятельности можно схематично представить в следующей последовательности:

Нужда (нехватка благ, пригодных для обмена) → *Потребность* (концентрация на нехватке определенных благ) → *Влечение* (спонтанный поиск восполнения нехватки определенных благ) → *Стимул* (конституирование образа необходимого блага) → *Мотив* (нахождение способа добычи эквивалента необходимого блага) → *Мотиватор* (закрепление этого способа) → *Установка* (готовность предпринимать необходимые меры) → *Интерес* (предвосхищение получения прибыли) → *Ценность* (усвоение общечеловеческих ценностей) → *Стремление* → *Замысел* → *План* → *Намерение* → *Воля*

Рис. 4. Механизм мотивации в поведении личности

Для формирования и управления поведением личности необходимо учитывать и такие ее психологические характеристики, как:

– *интеллект:*

– глубина мысли,

– логичность,

– критичность мышления и т. д.

– *волевые свойства личности:*

– целеустремленность,

– решительность,

– настойчивость, выдержка,

– самостоятельность и т. д.

– *моральные, интеллектуальные и эстетические чувства:*

– эмоциональное отношение к своему и поведению других,

– переживания в процессе умственной деятельности,

– чувства, возникающие при восприятии и создании человеком прекрасного;

– *черты темперамента:*

– *холерик* – вспыльчивый, импульсивный;

– *сангвиник* – большая подвижность, энергичность, легкая приспосабливаемость в изменяющихся условиях жизни, общительность;

– *флегматик* – спокойный, уравновешенный человек, спокойный и ровный в отношениях с людьми;

– *меланхолик* – слабое возбуждение, стеснительный человек, трудно находящийся контакты, обидчив, нуждается в поддержке.

– *способности:*

– как индивидуальные психологические свойства личности, обеспечивающие относительную легкость и продуктивность в овладении знаниями;

– общеуправленческие способности – психологический такт, практический ум, общественная энергичность;

– частные управленческие способности – способности к целеполаганию, к прогнозированию, к планированию, усвоению и использованию информацией. Рассмотренные выше элементы социально-психологической структуры личности отражают характер человека как совокупность устойчивых индивидуальных особенностей (свойств) личности, складывающихся, проявляющихся в труде, и общении, обуславливающихся типичные способы поведения.

2. Социальные позиции и роль личности в системе управленческих отношений

Важное место в системе управления занимают социальные позиции и роль личности. Любой человек в обществе, работник в трудовой организации занимает ту или иную позицию (положение, состояние) в данной системе управленческих отношений. В объективном смысле это общественное положение людей, с которым связаны их определенные права и обязанности, не зависящие от их индивидуальных личностных свойств. *Социальная позиция* – это располагаемые в иерархии по какому-либо основанию (например, имущественному, власти, компетентности и т. д.) статус и престиж в общественном мнении.

Образ жизни общества, социальной группы, трудового коллектива представляется для конкурентного человека как специфическое общественное условие, активно детерминирующее его. Личность сталкивается с целой совокупностью ситуаций жизненного выбора. Она:

– или принимает наличный образ жизни, борется за его укрепление, развитие (занимает активную позицию);

– или относится ко всему как должному, реализует себя в рамках положительной нормы, но не более (позиция среднего уровня активности);

– или только приспосабливается к существующим условиям, равнодушно следуя правилам жизни микросреды (пассивная позиция);

– или в определенных условиях использует формы деятельности и общения негативного характера (антиобщественная позиция).

Социальная позиция описывается как совокупность ролевых предписаний, объективных требований, предъявляемых к лицам, занимающим данную позицию. В субъективном смысле это осознанный выбор, мировоззренческая и нравственная ориентация личности, которая подлежит моральной оценке как передовая, прогрессивная или консервативная, реакционная. Эта социальная позиция обусловлена личностными характеристиками человека, а в трудовой организации профессионально-производственными характеристиками работника, его функциональными обязанностями. Так ,например, в трудовой организации четко различаются позиции руководителя, инженера, менеджера, мастера, рабочего и т. д. Аналогично и в обществе социальные позиции, в зависимости от объективных факторов и субъективных условий различны.

Позиция всегда рассматривается во взаимосвязи с ролью. Роль понимается как социальная функция личности, соответствующий принятым нормам способ поведения в зависимости от ее статуса (позиций) в системе межличностных отношений. Такое понимание связано с тем, что в сходных обстоятельствах (например, на одном предприятии) работники, занимая одинаковые должности, ведут себя в трудовом процессе одинаково в соответствии с требованиями производства, то есть их трудовое поведение регламентируется соответствующими документами (положениями, должностными инструкциями и т. д.). Другими словами, роль – это устойчивый шаблон поведения, воспроизводимый людьми, имеющими одинаковый статус (позицию) в социальной системе. В роли отражаются, и управленцам это особенно необходимо учитывать, социально-типические аспекты поведения.

Социальная роль обычно выполняет две функции:

1) указывает человеку, как ему вести себя в данной позиции (студенту, покупателю, пассажиру в автобусе, сыну в семье и т. д.);

2) формирует определенные ожидания партнера от поведения ее исполнителя, которые, в свою очередь, определяют ответное поведение партнера.

Каждый человек выполняет в жизни разнообразные роли. Его поведение определяется характером ролевых ожиданий людей соответствующего поведения. В то же время каждая роль имеет свою внутреннюю структуру. В нее входят следующие элементы:

1) ролевые предписания (социальные и групповые нормы поведения, требования конкретной профессии, должности и т. д.);

2) ролевые ожидания;

3) ролевое поведение (т. е. исполнение роли);

4) оценка ролевого поведения;

5) санкции (в случае неисполнения роли).

Центральным элементом структуры, который позволяет объяснить, почему одну и ту же роль, например линейного руководителя (менеджера) на предприятии, разные люди выполняют не одинаково, является понятие «ролевое поведение».

Ролевое поведение обычно рассматривается как функция двух основных переменных: *социальной роли и «Я»*. В этой связи ролевое поведение – это единство, взаимопроникновение социальной роли и индивидуальности человека, то есть каждую социальную роль личность играет индивидуально, в зависи-

мости от своего характера, способностей, темперамента и т. д. Качество выполнения человеком той или иной социальной роли в значительной мере зависит от того, насколько он понимает ее специфику и в какой степени данная роль им принимается и усваивается, т. е. интериоризуется. Интериоризация работниками своих официальных ролей в трудовой организации предполагает понимание целей и задач предприятия, фирмы, трудовой организации и согласия с ними.

Для успешного выполнения социальных ролей человеку необходимо не только знание и понимание официальных предписаний, но также социально-психологическая готовность принять данную роль и, в конечном счете, – обеспечить ее выполнение. В этом случае официальные ролевые предписания трансформируются в соответствующие внутренние побуждения, вырабатывается индивидуальный стиль ролевого поведения, который отражает такие важнейшие личностные особенности, как ответственность личности, уровень ее притязаний, интересы, самооценку (см. рис. 5).

В соответствии со схемой структура ролевого поведения работника определяется рядом внешних и внутренних условий, основными из которых являются:

1) знание и понимание официальных предписаний;

2) социально-психологическая готовность (установка) принять конкретную роль;

3) создание условий для усвоения (интериоризация) роли;

4) воздействие на самосознание и самооценку работника.

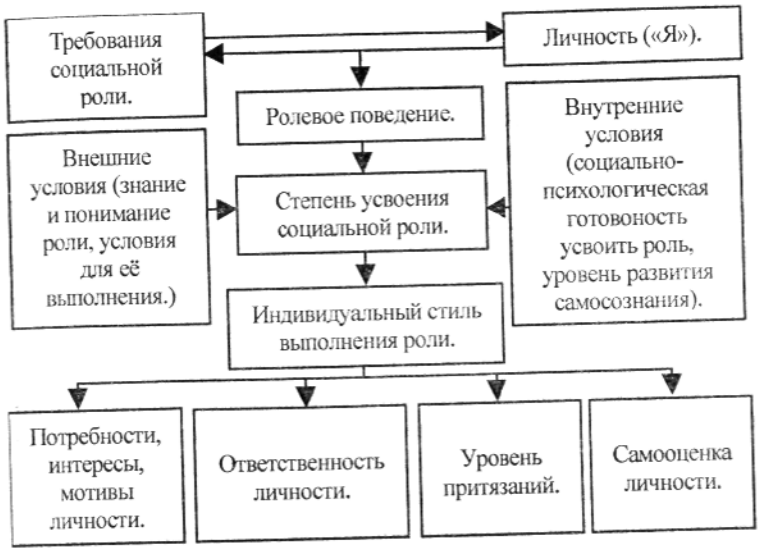

Рис. 5. Структура ролевого поведения личности

В этой связи первостепенное значение имеет роль непосредственного руководителя (менеджера) по созданию условий для интериоризации работником социальных ролей и оказания на него управленческих воздействий. Управленческие воздействия оказываются путем формирования у личности ответственности, уровня притязаний, самосознания и самооценки. В зависимости от этих характеристик людей можно те или иные качества развить в определенной степени и таким образом влиять на поведение. Важным компонентом личности является уровень самоуважения. Сформированность этого качества активно влияет на поведение личности. В социальной психологии выведена и формула самоуважения.

$$\textbf{Уровень самоуважения} = \frac{\textbf{Успех}}{\textbf{Притязание}}.$$

Отсюда видно, чем больше успех, тем выше и уровень самоуважения и, наоборот, чем выше притязание, тем ниже уровень самоуважения.

Итак, используя и формируя социальные позиции личности, приобщая и формируя определенные роли, можно оказывать определенные управленческие воздействия на личность. Причем это воздействие будет как бы непринужденным, основанным на собственном выборе личности.

Руководитель в различные периоды и в разной степени принимает на себя определенные роли. Он выступает как лидер, распространитель и приемник информации, представитель, предприниматель, распространитель ресурсов, ведущий переговоры, психотерапевт и т. д. Все эти роли не могут быть независимыми одна от другой. Они взаимосвязаны и взаимодействуют для создания единого целого. Принимая на себя те или иные роли, руководитель выполняет различные функции: принимает решения, распределяет ресурсы, улаживает конфликты, ищет возможности для эффективной работы организации, ведет переговоры и т. д. Все эти роли определяют объем и содержание работы руководителя независимо от характера конкретной организации. Чтобы эффективно выполнять все роли, руководитель должен обладать определенным набором психологических свойств, которые формируются с учетом индивидуальных психологических особенностей, личных качеств, стиля поведения человека, в данном случае руководителя.

3. Личностный потенциал работника в рыночных условиях хозяйствования

Личностный потенциал человека (в нашем случае работника) характеризует внутреннюю физическую и духовную энергию человека, его деятельную позицию, направленную на творческое самовыражение и самореализацию.

Руководителю (менеджеру) необходимо знать структуру личностного потенциала каждого из своих подчиненных, ибо, как справедливо выразился выдающийся американский менеджер, Ли Якокка, главная задача управления – высвободить скрытую энергию, заключенную в сотрудниках. Английские специалисты по менеджмент М. Вудкок и Д. Френсис отмечают, что для развитых и эффективных сотрудников должны быть характерны следующие черты:

1) энергичность;

2) умение управлять своими эмоциями;

3) готовность открыто излагать свое мнение;

4) способность изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, но не силы;

5) способность хорошо излагать свое мнение.

Далее эти авторы отмечают, что работники, не умеющие достигнуть успехов в индивидуальной работе, обычно исповедуют пассивный подход к жизни, стремясь вернуться к стабильности. Их пугает все новое и неизвестное, и они пытаются по возможности избежать этого. Такие работники не склонны разбираться в себе и своих убеждениях, и поэтому чужое мнение и критика воспринимаются ими как угроза. Напротив, те работники, кто часто добиваются успешных результатов, склонны к активному отношению к жизни. В их руках любое дело спорится, они хотят больше о себе знать и заинтересованы в получении обратной связи от своих коллег. Они приветствуют конструктивную критику, умеют ценить время и свой труд.

В научной литературе проблема изучения личностного потенциала практически не нашла отражения. Этой теме были посвящены лишь отдельные фрагментарные исследования. На наш взгляд, структура личностного потенциала работника состоит из трех основных элементов психофизиологического, трудового и творческого потенциалов (рис. 6).

Рис. 6. Личностный потенциал работника

Психофизиологический потенциал работника определяется психологическими и физическими возможностями, в основе которых лежат врожденные (генетические) задатки, которые при благоприятных условиях могут развиться в способности личности: общие, специальные, практические. Работоспособность (или трудолюбие) в этом плане является важнейшей из практических способностей, ее психофизиологический механизм определяется типом высшей нервной деятельности личности, темпераментом, эмоционально-волевой сферой. Но процесс формирования трудолюбия у человека связан с действием таких социальных механизмов, как социализация (процесс усвоения социального опыта и воспитания).

Трудовой потенциал работника представляет собой совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективной трудовой деятельности. Профессиональные знания работник получает как на предприятии, так и в специальных учебных заведениях (в училищах, техникумах, вузах и др.) Профессиональные умения и навыки он приобретает в основном в процессе непосредственной трудовой деятельности. Степень развития навыков и умений работника отражает уровень его профессионального мастерства.

Предпосылкой успешного овладения профессией и конкретной работой является наличие у работника способности и готовности к труду. Необходимо отметить, что в условиях рыночных отношений этому аспекту необходимо уде-

лить первостепенное внимание, так как переход от плановой к рыночной экономике коренным образом меняет роль и место работника в трудовом процессе. Если раньше он рассматривался лишь как рабочая сила и был «винтиком» в процессе трудовой деятельности, ибо от него требовалось лишь беспрекословное выполнение приказов и распоряжений, то сейчас, в новых условиях, возникают новые требования, ибо эффективный труд становится невозможным без проявления инициативы и ответственности со стороны каждого работника.

Уровень использования трудового потенциала конкретного работника определяется также структурой мотивов его трудовой деятельности. Как показывают социологические исследования на предприятиях различных отраслей народного хозяйства, основными мотивами своего труда работники называют материальные, интерес к процессу труда, а также нравственные мотивы. Наряду с материальными мотивами формируются и предпринимательские (стремление создать свое дело), а также мотивы самореализации (полнее использовать в работе свои способности).

Наконец, степень использования трудового потенциала работника определяется уровнем его идентификации с коллективом. Под идентификацией личности понимается процесс ее отождествления с первичным трудовым коллективом. На эмпирическом уровне идентификация личности с коллективом представляет собой определенную степень усвоения ею групповых норм поведения.

Основу *творческого потенциала* работника составляют креативные способности. Они понимаются как:

– способность генерировать необычные идеи,
– отклоняться от традиционных схем мышления,
– быстро решать проблемные ситуации.

Творчество в психологии понимается как деятельность личности, результатом которой является создание принципиально новых материальных и духовных ценностей. Оно предполагает наличие у человека соответствующих способностей, потребностей, а также знаний и умений, благодаря которым создается реальный продукт, отличающийся новизной, оригинальностью и уникальностью. Изучение этих свойств личности выявило важную роль воображения, интуиции, неосознаваемых компонентов умственной активности. При этом основной потребностью человека является его потребность в самореализации, в раскрытии и в расширении его созидательных возможностей. Существенным

моментом является увлеченность своей работой, состояние вдохновения. Вдохновение характеризуется, с одной стороны, высокой результативностью труда, с другой – огромным подъемом и напряжением духовных сил человека.

Итак, уровень развития личностного потенциала работника, так же, как и степень соответствующей ему эффективности труда, зависит не столько от какого-либо одного элемента, сколько от способа их интеграции, внутренней сбалансированности всех элементов, придающих качественно новую силу самой производительной способности работника. Ее формирование осуществляется тем же способом, что и развитие любой интегральной способности личности, т. е. на основе диалектического единства общих (психофизиологических и интеллектуальных) и практических (организаторских, творческих и т. д.) личностных способностей.

Критерием уровня развития личностного потенциала работника, внутренней сбалансированности его структурных элементов, динамических связей и отношений служат качественные характеристики отдачи физических и духовных сил, творческой энергии в процессе трудовой деятельности. Эта отдача находит свое выражение в развитии социальной (трудовой и общественной) активности работника.

4. Уровень притязаний личности в трудовой организации

Важной характеристикой деятельности личности, выполняющей те или иные социальные роли в системе управленческих отношений, является уровень ее притязаний. Обычно уровень притязаний определяется как степень трудности цели, к достижению которой стремится личность. Уровень притязаний личности был впервые подвергнут экспериментальному исследованию школой К. Левина в конце 20-х годов. *Уровень притязаний* характеризует:

1) уровень трудностей, которые необходимо преодолеть;

2) выбор субъектом дели очередного действия, формирующегося в результате переживания успеха или неуспеха ряда прошлых действий (уровень притязаний в данный момент);

3) желаемый уровень самооценки личности (уровень оценки собственного «Я»).

Каждый человек, будучи субъектом каких-либо видов деятельности, всегда ставит перед собой определенные, в контексте соответствующей деятельно-

сти цели. При достижении своих целей он, как правило, испытывает чувство удовлетворения. Вот почему тот или иной уровень притязаний личности во многом обусловлен ее стремлением переживать удачу и избегать неудачи. В целом, известное несоответствие между уровнем притязаний и возможностями его непосредственного достижения является существенным моментом в развитии личности.

Уровень притязаний личности формируется под воздействием ряда факторов. Это:

– стандарты успеха, существующие в социальных группах, к которым относится данная личность,
– уровень ее самоуважения (включая самооценку),
– ее прошлый опыт,
– степень интериоризации соответствующей социальной роли,
– успехи и неудачи в процессе движения к цели.

Реальные жизненные ситуации показывают, что успех нередко рождает стремление к более трудным целям, а то время как неудача побуждает человека снижать уровень своих притязаний. Конечно, это не исключает того, что спустя некоторое время после неудачи, проанализировав ее причины, человек снова будет ставить перед собой те же самые, трудные цели. В то же время необходимо учитывать, что не все люди адекватно оценивают свои возможности.

Уровень притязаний тесно связан со степенью включения своего «Я» в данную социальную роль. Конечно, уровень притязаний зависит от многих характеристик как общества, так и личности. Если общество без будущего или хотя бы не намечены перспективы его развития, то и соответствующие притязания будут у личности (из-за нестабильности и неуверенности у человека резко проявляется стяжательская психология: взять как можно больше сегодня, потому что неизвестно, как и что будет завтра). На уровне притязаний сказывается и возраст, образование, пол, социальное происхождение личности. Ведь известно, что разные возрастные границы как бы ставят и разные задачи перед личностью. Совершенно меняются притязания личности и в зависимости от образования. Например, если это касается производства, то более образованный человек предъявляет повышенные требования и к творческому характеру труда, его культуре, к условиям и содержанию труда и т. д.

Определенная зависимость уровня притязаний просматривается и в зависимости от социально-психологических характеристик человека. Есть люди,

которые просто не могут подчиняться и сами стремятся выделиться, предложить себя на руководящую должность или работу. Другие ждут продвижения, ждут, когда их заметят, и разочаровываются, если этого не происходит.

Постоянный анализ и изучение уровня притязаний разных категорий и групп населения предоставляют возможность квалифицированно и грамотно регулировать, стимулировать и управлять поведением людей. Это важный аспект в управленческой деятельности.

Уровень притязаний тесно связан со статусом личности, с жизненной и служебной карьерой. За период своей трудовой или других видов деятельности человек приобретает определенный статус (положение человека в обществе). Максимальное количество приобретаемых статусов приходится на расцвет зрелого возраста человека и падает на середину его жизни.

Середина жизни – такой кризисный период человека, когда он подходит к итогу тех достижений, которые у него есть и к тем возможностям, которые он не использовал, иначе говоря, происходит сопоставление ожидаемой траектории жизни и реально приобретенного в течение трудовой жизни статуса.

Ожидаемая жизненная карьера – идеальная, планируемая на отдаленную перспективу линия жизненной судьбы, измеряемая количеством достигаемых статусов и их рангом.

Жизненная и служебная карьеры включают совокупность достигаемых статусов. Это означает, что ни один из предписанных статусов, как правило, не входит в ожидаемую траекторию жизни. Другие параметры ожидаемой жизненной карьеры связаны с уровнем притязаний и амбиций.

Под притязаниями обычно понимают совокупность социально-значимых потребностей, связанных с внешней карьерой и внешними достижениями человека, но мало или совсем не учитывающих личные способности человека. Как существо социальное, человек сравнивает себя с другими, ориентируется на то, чего он не достиг, или достигли другие. Подавляющая часть притязаний человека связана с ожидаемыми высокими социальными позициями, т. е. статусами. Например, человек считает, что его притязания реализуются, не на поприще политической деятельности, а на такой должности в фирме, которая позволит ему иметь двухэтажный коттедж, иномарку и возможность отдыхать на Канарах. Выражение данного притязания – это марка машины, качество коттеджа и квартиры, если хотите, даже одежда и т. д. Человек готов на какой-нибудь

средний статус, но чтобы совокупность материальных благ позволяла ему выделяться среди других.

Часто притязания уводят человека с правильного пути, от мира реальных достижений. Он перестает нормально заниматься своей деятельностью, самым главным для него становится – как его оценят, как это наградят. Иначе говоря, *та социальная форма, в которую облекается притязание, отрывается от того, что мы можем считать содержанием этого притязания.* В цивилизованном обществе дистанция между формой притязания и содержанием притязания, как правило, минимальная. Это означает, что трудовые затраты соизмеряются с полученным вознаграждением.

Если же деньги, блага, звания легко добываются и они не сопоставимы с усилиями, то здесь имеет значение за ним предписанный статус стоящего человека. Например, сыну заслуженного человека будут платить больше, а сыну рядового – меньше, хотя они прилагают одинаковый объем затрат, одинаковые усилия. Отсюда можно сделать вывод, что предписанный статус родителей распространяется и на детей. Хотя выше говорилось, что *должностная карьера – это совокупность только достигаемых статусов.* Когда человек перемещается по служебной лестнице, за ним тянется шлейф, что он сын или дочь кого-то заслуженного или высокопоставленного чиновника. В практической жизни широко распространены так называемые *неоцененные заслуги.* Успеха достиг весь коллектив, а поощряется только его руководитель, который часто вносит в общий успех наименьший вклад.

Но вернемся к некоторым исходным понятиям. *Ожидаемая жизненная карьера* – это совокупность достигаемых статусов, которые человек мысленно предписывает себе в поле своих возможностей, т. е. он их может добиться. *Служебная карьера* – это реальная траектория, состоящая из тех достигаемых статусов, которые он приобрел за определенный промежуток времени.

Служебная карьера может принимать три формы, она может быть:

– *восходящей,*
– *нисходящей,*
– *горизонтальной.*

Восходящая служебная карьера означает, что ранг каждого следующего статуса, который человек достигает, выше ранга предыдущего статуса, который он покинул.

Нисходящая служебная карьера означает, что каждый будущий статус имеет более низкий ранг, чем предыдущий.

Под горизонтальной служебной карьерой будем понимать переход из одной статусной позиции в другую при неизменных рангах, то есть статус остается величиной переменной, а ранг – постоянной.

Необходимо отметить, что *служебная карьера объективна*, потому что в социальной организации, где она складывается, все статусы расставлены по своим полочкам объективно и независимо от вас, как бы вы их не оценивали. Напротив, *жизненная карьера* может измеряться и в объективных, и субъективных показателях. Жизненную карьеру можно рассматривать как жизненный успех.

В настоящее время значительно изменились оценки жизненного успеха. Человек оценивает свой жизненный успех количеством комнат в квартире, количеством сбережений или накоплений (наличие долларов, сбережений в банке и т. д.), другими материальными благами. Вся сфера его амбиций и притязаний, вся сфера жизненных ориентации будет проходить в этом втором пространстве, и по отношению к нему он будет оценивать свои достижения. И поскольку у индивида полностью сменилась система ценностей, то нравственные потери в настоящее время для него не существуют. Здесь лишь пространство внешних достижений, демонстративного поведения. Погоня за социальными символами, за должностными атрибутами для него становится целью и смыслом жизни.

В нормальном социальном пространстве все это также нормально, нормально иметь хорошую машину, квартиру и это оценивается не как цель, а как средство для нормальной жизни. Аналогично же оценивается и отношение человека к труду. Человек выполняет работу пропорционально ее оценке, вознаграждению. Все это необходимо учитывать в управленческом процессе, стимулировать и целенаправленно влиять, изменяя деятельность подчиненных руководителю людей.

У некоторых управленцев постепенно, особенно это заметно с возрастом, меняются притязания, пропадает творческий потенциал, увлеченность процессом. Для них главной и важной становится внешняя их оценка. Практически они превращаются в доморощенных бюрократов. Бюрократ только по форме управленец, поскольку он занимает ту или иную статусную позицию, но по содержанию он не менеджер, и не управленец. Он человек, охраняющий пост, охранник своей социальной позиции. Для него обретение социальных регалий и

символов становится самоцелью, а процесс управления – средством их достижения.

Руководителю необходим постоянный учет и поиск новых форм в трудовой организации стимулирования труда, чтобы развить у человека полезную с точки зрения общества мотивацию. В этом как раз и есть настоящее искусство управления.

5 Личность руководителя как субъект управления. Руководство и лидерство

В психологии управления различают понятия «руководство» и «лидерство».

Руководитель – это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Он несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения подчиненных, для воздействия на их производственную и творческую активность.

Лидер – самый авторитетный член группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях. Это любой, кто занимает позицию доминирования, имеет власть или влияние в группе. Как правило, лидеры превосходят других членов группы, по крайней мере, в одном из качеств, значимых для данного вида групповой деятельности, но конкретные качества зависят от коллективных целей, традиций и вида совместной деятельности.

Лидер и руководитель не обязательно соединяются в одном человеке. В отличие от лидера руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях. В ведении каждого руководителя находится определенный круг вопросов, по которым он уполномочен принимать решения и отдавать распоряжения.

Лидер в организации выполняет следующие функции: постановка цели перед другими участниками; нахождение средств для достижения цели; мотивация побуждения участников к определенному типу поведения или модификация их поведения; соорганизация – ориентирование усилий на достижение целей; формирование единых способов восприятия реальности и норм организационной культуры.

Механизм лидерства – это то, что структурирует феномен лидерства, который представлен тремя формами.

В формальных группах лидерство – это нормативно определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности. В неформальных группах лидерство – фактическое признание /или непризнание права на власть в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками. Человек, который становится лидером, обычно является уважаемой личностью, которая вносит вклад в выполнение задач группы; позволяет членам группы удовлетворить свои потребности, воплощает в себе основные ценности группы, сглаживает все противоречия в группе. В социально-психологической сфере – проявление неформального лидерства, ориентированного не на цели организации.

Современная социология признает, что лидерские способности можно развить, а умениям можно научиться. Лидером становятся не сразу, этому обычно предшествует определенный тип служебной карьеры, помогающий развивать эти навыки и умения.

Однако основополагающим является то, что лидерство – это не выбор навыков и умений, а качество характера, в первую очередь, готовность к риску.

Понятие «лидерство» тесно связано с понятием «авторитет» – признание достоинств, преимуществ, способностей личности, группы, организации. Можно сказать, что авторитет – это влиятельность индивида, основанные на занимаемом им положении, должности, статусе, а также признание окружающими за индивидом права на принятие решений в условиях совместной деятельности.

Авторитетом может пользоваться человек, не наделенный соответствующими полномочиями, но служащий своего рода нравственным эталоном и потому обладающий высокой степенью приемлемости для окружающих. Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие качества.

Итак, руководство – это процесс внешней социальной организации и управления общением и деятельностью членов группы, лидерство – процесс ее внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления. Положение авторитетного лидера заметно влияет на психологию всей группы. Руководство всегда связано с властью, это феномен, производный от официальных, формальных отношений, а лидерство порождено системой неформальных, неофициальных отношений.

Рассмотрим некоторые качества руководителя и лидера.

Руководитель:

– высокообразованный специалист с богатым опытом, умеющий разрабатывать и принимать решения; добросовестный, трудолюбивый работник, использующий новейшие достижения в науке управления;

– хорошо понимает особенности системы с ее правилами и процедурами, как формально предписанными, так и неформально;

– он разрабатывает новые правила и процедуры в любой форме, обеспечивая применимость их в стандартной системе;

– предпочитает обучить сложным процедурам и методам нескольких экспертов в организации; сторонник количественных, а не качественных показателей при оценке деятельности компании; он сосредоточен в основном на достижениях кратковременного характера, хотя часто готовит тщательно разработанную долгосрочную программу;

– основное качество – эффективно, с наименьшими потерями реализовать поставленную цель;

– преуспевающий руководитель понимает, что ему платят за планирование, организацию, набор и управление рабочей силой компании;

– считает, что подчиненные, обладающие даже высокой компетенцией, недостаточно компетентны, чтобы достичь значительного прогресса без конкретных указаний сверху;

– хочет создать себе благоприятный имидж;

– ищет добросовестных хороших исполнителей.

Лидер

– также является высококлассным специалистом, он всегда должен идти вперед, выделяться, лидер просто обязан подниматься со ступени на ступень;

– как правило, не стремится сохранить существующую систему, охотно откликается на нововведения и в меньшей степени опирается на общепринятые управленческие методы, частично игнорируя классические управленческие принципы;

– может пренебречь правилами управленческой иерархии в компании, непосредственно обращаясь к источнику информации;

– считает, что простота – главный принцип успеха, он стремится научить всех сотрудников наиболее простым способам совершенствования своей деятельности;

– четко видит цель, умение выбрать верные ориентиры – это и есть лидерство;

– лидеры нацелены на результат, часто непредсказуемы, изобретательны, их нововведения достигают целей и устраняют препятствия;

– в основе работы с подчиненными лежит принцип равенства;

– не признает формальных статусов;

– ищет единомышленников, лидер без команды – не лидер.

Несмотря на явные различия руководителя и лидера, они имеют немало общего. Р. Л. Кричевский выделяет три общие черты. Руководитель и лидер выполняют роль координаторов, организаторов членов социальной группы; осуществляют социальное влияние в коллективе, только разными средствами; используют субординационные отношения, хотя в первом случае он четко регламентированы, во втором – заранее предусмотрены.

Проблемы личности руководителя. Рассмотрим некоторые качества руководителя: высокообразованный специалист с богатым опытом, умеющий разрабатывать и принимать решения; добросовестный, трудолюбивый работник, использующий новейшие достижения в науке управления; хорошо понимает особенности системы с ее правилами и процедурами, как формально предписанными, так и неформально; он разрабатывает новые правила и процедуры в любой форме, обеспечивая применимость их в стандартной системе; сторонник количественных, а не качественных показателей при оценке деятельности компании. Он сосредоточен в основном на достижениях кратковременного характера, хотя часто готовит тщательно разработанную долгосрочную программу.

В обобщенную характеристику руководителя входят социально-демографические характеристики (возраст, образование и др.), способности, авторитет, подготовленность, деловые качества, статус, моральные качества, черты личности.

Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, в американских компаниях – 59 лет. Оптимальные сроки вступления в должность менеджера – от 30 до 50 лет и более (в Японии).

Кроме биологического возраста употребляется такое понятие, как «психологический возраст». Неравномерность темпов физического, психического и социального развития индивида приводит к нередким расхождениям в оценке зрелости человека. Хронологические границы психологических возрастов заметно варьируют в зависимости от социокультурных, экономических и других факторов.

Как правило, среди менеджеров высокого уровня женщин мало, менеджмент считается мужским делом. Но в последние годы и в зарубежных странах, и в России наблюдается стремительный рост числа женщин, стоящих в управленческой иерархии на самых высоких ступенях. Можно привести пример американского менеджера К. Фиорлину, которую в 1998 году признали самой влиятельной женщиной-руководителем в мире, а с 1999 года она возглавляет компанию «HewlettPackard».

Важным показателем признается высокое образование руководителей. По данным исследователей, типичный японский менеджер имеет университетский диплом по инженерской специальности или социальным наукам, а иногда и два диплома. Многие российские менеджеры также имеют и гуманитарное и социально-экономическое образование.

Способности руководителя представляют собой второй блок характеристики. По отношению к деятельности они делятся на общие (в первую очередь, интеллект) и специальные (знания, умения и др.).

Интеллект – индивидуальные особенности, относимые к познавательной сфере, прежде всего – к мышлению, памяти, восприятию, вниманию и пр. Наличие высокого интеллекта подразумевает определенный уровень развития мыслительной деятельности личности, обеспечивающий возможность приобретать все новые знания и эффективно использовать их в ходе жизнедеятельности, способность к осуществлению процесса познания и к эффективному решению проблем, в частности, при овладении новым кругом жизненных задач.

Руководитель должен работать над профессионализацией памяти, овладевая мнемотехникой, упражняясь в запоминании и сохранении информации, учитывая особенности требований к ее воспроизведению. Память – не только дар от природы, но и результат целенаправленного совершенствования. Следует учитывать, что одни люди лучше запоминают текстовую информацию при зрительном восприятии, другие – при слуховом. Самым развитым оказывается тот вид памяти, который чаще всего используется.

По характеру запоминаемого материала можно выделить память зрительную, звуковую и осязательную. По параметрам длительности хранения информации различаются: память сенсорная (время хранения не более 1,5 секунды); память кратковременная (время хранения не более 30 секунд); память долговременная (позволяет хранить материал постоянно).

Деятельность руководителя характеризуется не просто задействованием достаточно большого объема памяти, но и необходимостью ее высокой структурированности, упорядоченности. Лишь на этой основе возможная эффективная управленческая деятельность.

Мышление – сложный психологический процесс, характеризующийся обобщенностью и опосредованностью. Оно дает возможность познавать как наглядные связи, отношения объектов, явлений, так и их сущность. Различают:

– мышление визуальное, как способ творческого решения проблемных задач в плане образного моделирования. В развитой форме этот вид мышления характерен для успешных архитекторов и дизайнеров;

– мышление дискурсивное, когда происходит последовательный перебор различных вариантов решения задачи, чаще всего на базе логических рассуждений, где каждый последующий шаг обусловлен результатами предыдущих;

– мышление интуитивное, характеризующееся быстротой протекания, отсутствием четко выраженных этапов, малоосознанностью;

– мышление наглядно-действенное, когда решение задачи производится путем реального, физического преобразования ситуации, опробования свойств объектов;

– мышление наглядно-образное, построенное на моделировании и разрешении проблемной ситуации в плане представлений. В образе может фиксироваться видение предмета с нескольких точек зрения. В представлениях, которыми оперирует мышление наглядно-образное, выражаются не только ситуативно возникающие связи, но и более глубокие, скрытые существенные свойства, не представленные в наглядной ситуации. Возможно установление непривычных сочетаний предметов и их свойств.

– мышление практическое, при котором решение проблем реализуется во внешней практической деятельности. Связано с постановкой целей, выработкой планов и проектов и часто развертывается при дефиците времени, что порой делает его сложней, чем мышление теоретическое;

– мышление словесно-логическое, характеризующееся использованием понятий, логических конструкций, основывающиеся на базе языковых средств;

– мышление творческое, создающее субъективно новый продукт в ходе познавательной деятельности;

– мышление теоретическое, направленное на открытие законов, свойств объектов и пр.

Специфика свойств мышления руководителя связана с его практической формой. Оно направлено на обнаружение проблемы, поиск конкретного реализуемого в данной ситуации решения.

Одной из наиболее актуальных психологических проблем является разработка способов активизации мышления, среди которых можно рекомендовать следующие:

1. На стадии постановки задач рекомендуется попробовать ее переформулировать или выразить в графической форме, что позволит активизировать резервные возможности мозга, а также представить проблему в окружении другой группы факторов.

2. В процессе решения задачи следует использовать как можно большее количество непроизвольных ассоциаций, так как неизвестно, в чем заключается правильный ответ. Для порождения ассоциаций используются наводящие вопросы.

3. Создание оптимальной мотивации – еще одно из условий оптимизации мышления. Содержание мотива может быть различным: от жизненной необходимости до интеллектуального удовольствия от самого процесса. Если в основе мотивации лежит собственный интерес, то стремление к преодолению трудностей будет сильнее и длительнее. Собственное решение учит человека мыслить.

4. Снижение критичности по отношению к собственному решению также может повысить продуктивность мышления.

Подготовленность к руководству предполагает специальное образование, опыт работы по профессии, профессиональную компетентность (знания, умения, навыки, информативность).

Деловые качества – организаторские способности, требовательность к себе и членам коллектива, творческое отношение к труду, дисциплинированность, стремление повышать свою деловую квалификацию. Статус – достаточно четко определено положение в социальной иерархии группы или общества.

Моральные качества – убежденность, принципиальность, чувство долга, трудолюбие, чуткость и внимательность к людям.

Черты личности:

– стрессоустойчивость;

– способность доминировать – понимается умение руководителя влиять на подчиненных. Влияние формального руководителя должно находить внутренний отклик у подчиненных, если же его нет, то руководитель не вправе рассчитывать на их полноценный труд. Доказано, что если подчиненные действуют, следуя только правилам и требованиям, установленным руководителем, они используют не более 65 % своих возможностей. Только неформальное влияние дает нужный эффект, так как оно находит внутренний отклик;

– стремление к победе;

– уверенность в себе – означает готовность решать достаточно сложные задачи, причем уровень его притязаний не снижается из-за одних опасений неудачи. Подчиненные очень хорошо чувствуют состояние руководителя, который при любых обстоятельствах должен держать себя, по крайней мере, внешне, спокойно и уверенно;

– креативность – творческие способности индивида – возможность порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации. Креативность входит в структуру одаренности как независимый фактор и выделяется среди интеллектуальных способностей в особый тип. Как считают М. И. Дьяченко и Л. А. Кандыбович, креативность характеризуется необычайно широким диапазоном точек зрения: это и созидание нового в ситуации, когда решение проблемы связано с использованием прошлого опыта, и выход за пределы уже имеющихся знаний, и взаимодействие, ведущие к развитию. Согласно А. Маслоу, это творческая направленность, врожденно свойственная всем, но теряемая большинством под воздействием среды. Согласно П. Торренсу, креативность включает в себя повышенную чувствительность к проблемам, дефициту или противоречивости знаний; действия по определению этих проблем, поиску их решений на основе выдвижения гипотез, проверке и изменению гипотез, формированию результата решения.

Для оценки креативности применяются различные тесты дивергентного мышления, личностные опросники, анализ результативности деятельности. Руководитель должен не только сам быть творческой личностью, но и поощрять творчество своих подчиненных;

– эмоциональная уравновешенность – ровность характера и поведения. Неконтролируемые эмоции, даже положительные, неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Необходимо поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий;

– ответственность,

– предприимчивость,

– независимость – это самостоятельная выработка и отстаивание собственной позиции. Она не исключает солидарности с группой, но не в силу давления, а на основе сознательного согласия с ней. Многие руководители поощряют инакомыслие. Ведь только соединяя различные точки зрения, выбирая те из них, которые наиболее подходят к текущей ситуации, руководитель может принять верное решение. В компании с единомышленниками руководитель может внедрить инновационный стиль управления, при котором организация находится в постоянном развитии, на шаг опережая за счет этого, своих конкурентов;

– общительность,

– скромность,

– решительность,

– твердость.

Ключевыми факторами для успешной карьеры часто считаются:

– желание занять высокий пост;

– умение работать с людьми, способность убеждать других;

– предвидение событий;

– готовность рисковать и брать ответственность на себя;

– физическая выносливость.

Эффективность руководства может быть определена по следующим критериям:

– психологический климат в коллективе;

– текучесть кадров;

– производительность труда;

– качество выпускаемой продукции;

– профессионализм работников;

– авторитет руководителя;

– травматизм.

Условия и факторы, формирующие менеджера. Модель современного менеджера

Можно выделить четыре главных фактора для формирования успешного менеджера.

1. Обязательное знание теории менеджмента, накопленного опыта успешного управления организациями.

2. Умение применять теоретические положения в практической работе по управлению.

3. Обладание энергией, упорством, настойчивостью управлять бизнесом согласно теории и опыту.

4. Необходимо иметь желание динамично и эффективно управлять.

Помимо этого необходимо отметить, что любая управленческая деятельность должна реализовываться на определенном этичном уровне. В этих целях, с одной стороны, используют сложившиеся в обществе стереотипы этики поведения в бизнесе, с другой стороны, разрабатываются и внедряются обязательные нормативы этики поведения. Во многих организациях для этого создаются комитеты по этике. На протяжении длительной истории своего развития бизнес часто пренебрегал этическими нормами. В Древней Греции, Древнем Риме, государствах Ближнего Востока, Египте предпринимательство (и чаще торговля) считались одним из наиболее презираемых занятий. В древней мифологии бог Гермес – покровитель коммерции, атлетизма и воровства. Для того чтобы управленческая деятельность развивалось как цивилизованная, необходимо прививать морально-эстетические нормы. Важнейшим среди них должны выступать честность и порядочность в деловых отношениях.

Во многих странах не только производится воспитательная работа по деловой этике, но и регламентируются эти процессы. Так, в США еще в начале 1960-х гг. был создан специальный государственный совет, ведающий вопросами деловой этики. Многие фирмы разрабатывают собственные этические кодексы для своих служащих, которые зависят от общего уровня культуры в обществе.

Весьма важной также является система внутрифирменных отношений, отношений руководителей с подчиненными. Главное здесь выражается в удовлетворенности или неудовлетворенности их своей работой.

Модель современного менеджера можно представить таким образом:

1. Деловые качества:

– высочайший профессионализм;
– умение сочетать в себе администратора и лидера;
– умение учитывать интересы всех сторон, участвующих в бизнесе;
– широкий интеллектуальный кругозор;
– способность к коллективной работе;
– приверженность к исследованиям;
– умение изучать свое окружение и дело, которым он руководит;
– умение убеждать подчиненных в нужности дела;
– умение ценить таланты сотрудников и избавляться от балласта;
– гибкость, устойчивость в мыслях и действиях.

2. Личные качества:
– честность;
– этичность;
– высокая нравственность;
– уважение к личности;
– новаторство;
– инициативность
– высокая степень уверенности в себе;
– высокая работоспособность;
– приспособляемость;
– чувство гражданства.

6. Личность подчиненного как объект управления. Структура личности подчиненного: психические процессы, психические состояния и психические свойства

Психическое состояние человека – это относительно устойчивая структурная организация всех компонентов психики, выполняющая функцию активного взаимодействия человека с внешней средой, представленной в данный момент конкретной производственной ситуацией.

В процессе трудовой деятельности возникают многообразные психические состояния. Их можно различать по двум основным признакам:

1. По признаку длительности:

– относительно устойчивые и длительные по времени состояния (удовлетворенность или неудовлетворенность работой, заинтересованность трудом или безразличие к нему и т. п.). Такие состояния определяют отношение человека к

данному конкретному производству и конкретному виду труда и отражают общий психологический настрой коллектива;

– временные, ситуативные, быстропроходящие состояния, которые возникают под влиянием разного рода неполадок в производственном процессе или во взаимоотношениях рабочих;

– состояния, возникающие периодически в ходе трудовой деятельности. Таких состояний много. Например, предрасположение к работе, пониженная готовность к ней, врабатывание, повышенная работоспособность, утомление, скука, сонливость, апатия, повышенная активность, конечный порыв и т. п.

2. По уровню напряжения:

– умеренное напряжение как нормальное рабочее состояние, возникающее под мобилизующим влиянием трудовой деятельности. Оно является необходимым условием успешного выполнения действий и проявляется в хорошем самочувствии, стабильном и уверенном выполнении действий;

– повышенное напряжение, которое сопровождает деятельность, протекающую в экстремальных условиях.

Умеренное напряжение способствует работе в оптимальном режиме.

Оптимальный режим работы осуществляется в комфортных условиях, при нормальной работе технических устройств. Обстановка является привычной, рабочие действия осуществляются в строго определенном порядке, мышление носит алгоритмический характер. В оптимальных условиях имеют место длительное сохранение работоспособности, отсутствие грубых нарушений, ошибочных действий, отказов, срывов и др. Труд в оптимальном режиме характеризуется высокой надежностью и эффективностью.

Экстремальные условия – неблагоприятные условия, требующие от работающего максимального напряжения, повышенного волевого усилия. Неблагоприятными факторами на производстве являются:

– физиологический дискомфорт, т. е. несоответствие условий труда нормативным требованиям;
– биологический страх;
– дефицит времени на обслуживание или принятие решения;
– повышенная трудность задачи;
– повышенная значимость ошибочных действий;
– наличие барьеров взаимопонимания;
– дефицит информации для принятия решения;

– перегрузка информацией;

– конфликтные условия, т. е. условия, когда выполнение одного из них требует осуществления действий, противоречащих выполнению другого условия.

Рассмотрим ряд состояний напряжения работника, наиболее характерных для отрасли и которые создают серьезные проблемы производства.

Состояние утомления. Утомление является одним из самых распространенных факторов, оказывающих существенное влияние на производительность труда. Оно сопровождается уменьшением производимой работы.

Признаками утомления являются:

1. Чувство слабосилия. Утомление сказывается в том, что человек чувствует снижение своей работоспособности, даже когда производительность труда еще не падает. Это снижение работоспособности выражается в переживании особого, тягостного напряжения и в неуверенности; человек чувствует, что не в силах должным образом продолжать работу.

2. Расстройство внимания. Внимание – одна из наиболее утомляемых психических функций человека. В случае утомления внимание легко отвлекается, становится вялым, малоподвижным или, наоборот, хаотически подвижным, неустойчивым.

3. Расстройство органов чувств. Таким расстройствам под влиянием утомления подвергаются органы чувств, которые принимали участие в работе. Если человек долго читает без перерывов, то, по его словам, у него начинают «расплываться» в глазах строчки текста. При продолжительном и напряженном слушании музыки теряется восприятие мелодии. Продолжительная ручная работа может привести к ослаблению осязательной и суставно-мышечной чувствительности.

4. Нарушения в двигательной (моторной) сфере. Утомление сказывается в замедлении или беспорядочной торопливости движений, расстройстве их ритма, в ослаблении точности и координированности движений, их деавтоматизации.

5. Дефекты памяти и мышления. В состоянии сильного утомления рабочий может забыть инструкцию, оставить в беспорядке рабочее место и одновременно хорошо помнить все, что не имеет отношения к работе.

6. Ослабление воли. При утомлении ослабляются решительность, выдержка и самоконтроль. Отсутствует настойчивость.

7. Сонливость. При сильном утомлении возникает сонливость как выражение охранительного торможения. Потребность сна при изнурительной работе такова, что человек засыпает часто в любом положении, например, сидя.

Подверженность утомлению зависит от таких индивидуальных особенностей человека, как физическое развитие и состояние здоровья, возраст, интерес и мотивация, волевые черты характера.

Состояние монотонности. Понятие монотонности связывается с трудом по выполнению однообразных и кратковременных операций. В условиях монотонного труда человек может переживать чувства усталости, сонливости, испорченности настроения, скуки, нейтрального отношения и т. д.

Существуют индивидуальные различия в сопротивляемости монотонности. Экстравертированная личность может противостоять монотонности в меньшей мере, чем интровертированная. Согласно экспериментальным данным, скорее и острее монотонность переживают люди, умственно более развитые.

Важно отметить, что отношение личности к работе, высокое чувство ответственности в значительной мере компенсируют природные свойства нервной системы.

Говоря о состоянии монотонии, нельзя не остановиться на путях борьбы с монотонностью на производстве. Можно предложить следующие пять мероприятий:

– объединение чрезмерно простых и монотонных операций в более сложные и разнообразные по содержанию;

– периодическую смену операций, выполняемых каждым рабочим, т. е. совмещение операций;

– периодические изменения ритма работы;

– введение дополнительного перерыва;

– введение посторонних раздражителей (функциональной музыки);

– развитие системы мотивации труда и понимания необходимости его результатов;

– поиск интересного в однообразной работе;

– создание внешних условий, ослабляющих впечатление однообразия работы (функционального цвета производственного помещения, оборудование комнат психологической разгрузки и т. п.).

Эмоциональное напряжение, стресс. Эмоциональное напряжение может по-разному влиять на поведение человека. Можно выделить пять основных типов поведения в состоянии эмоционального напряжения:

– напряженный тип – проявляется в общей заторможенности, замедленности, скованности выполнения рабочих функций. Представители этой группы судорожно сжимают рукоятки управления, кусают губы, лицо перекошено, внимание их приковано к пульту управления;

– уклоняющийся (трусливый) тип – проявляется в сознательном уклонении от выполнения своих функций. В отдельных случаях наблюдается некоторая пассивность и стремление оградить себя от вмешательства в ход событий. Машинист электровоза такого типа в аварийных условиях испытывает затруднения в организации умственной деятельности, он долго стоит или сидит в застывшей позе, трет лоб, морщит брови, пытается оттянуть время, старается уйти подальше от пульта управления с тем, чтобы избавить себя от влияния стрессогенных факторов. Под влиянием страха «трусливые» начинают действовать по привычному, однако не адекватному сложившейся ситуации шаблону;

– тормозной тип – характеризуется полной заторможенностью действий, возникающей при воздействии необычных и ответственных обстоятельств;

– агрессивно-бесконтрольный – наиболее яркий и опасный тип поведения. При возникновении стрессовой ситуации для данного типа личности характерна агрессия, аффективные срывы, бессмысленность и бесконтрольность действий, что усугубляет состояние управляемой им системы, ускоряя этим наступление катастроф и аварий;

– прогрессивный – тип поведения категории людей, которые при надлежащей мотивации, находясь в экстремальных условиях, значительно улучшают показатели своей работы. Он характеризуется боевым задором, повышенной работоспособностью, минимальной затратой сил. Представителями прогрессивного типа поведения следует в первую очередь комплектовать те учебные заведения, которые готовят специалистов для особо ответственных профессий на транспорте.

Таким образом, существуют четыре основных направления работы по повышению надежности человека в экстремальных условиях:

– научно обоснованный профессиональный психологический отбор;

– воспитание эмоционально-волевых свойств личности, которые позволили бы не только подавлять эмоции, но и управлять ими, преобразуя их в источник силы и энергии;

– для длительного сохранения хорошей работоспособности и устойчивости нервно-эмоциональной сферы при работах с повышенной стрессогенностью необходимо уделять большое внимание физическим упражнениям и рациональному отдыху;

– создание наиболее благоприятного психологического климата и оптимизация условий работы.

Психические состояния – сложные явления психической деятельности, которые требуют профессиональной диагностики специалиста.

Трудности констатации психических состояний усугубляются тем, что эти состояния являются результатом взаимодействия организма и среды. Отсюда возникает необходимость при контроле состояний учитывать не только характеристики деятельности организма, но и характеристики окружающей среды. В этой связи важно выделить признаки среды, являющиеся детерминантами интересующих нас состояний в каждом конкретном случае.

Контрольные вопросы:

1. Каково содержание понятия «личность» в социологии и психологии?
2. Какова структура личности?
3. Что представляет собой социализация личности и каковы ее этапы?
4. Какова роль личности в системе управления?
5. Каким образом можно регулировать поведение личности?
6. Какие функции выполняет социальная роль?
7. Чем характеризуется ролевое поведение?
8. Из каких элементов состоит личностный потенциал работника?
9. Чем характеризуется уровень притязаний личности?
10. Какие функции выполняет социальная роль?
11. Что представляет собой модель самоопределения личности и как она работает?
12. Каковы основные личностные качества лидера? Какие факторы делают руководителя лидером?
13. Что такое эффективное лидерство и каковы его критерии?

14. Какие психологические состояния сопровождают трудовую деятельность человека?

15. Назовите возможные способы психологического воздействия на людей различных типов поведения в экстремальных ситуациях.

16. Какие жизненные циклы человека наиболее уместны при характеристике работника и в чем их специфика?

ТЕМА 6. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕМ

План

1. Общая характеристика управленческих решений.
2. Этапы выработки управленческих решений.
4. Индивидуальные различия управленческих решений.
5. Социальные последствия и ответственность руководителя за результаты управления.

1. Общая характеристика управленческих решений

Управленческим решением является выбор альтернативы в процессе реализации основных функций управления. *Управленческое решение* – это, прежде всего, творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей.

Объект управленческого решения – система или операция. Субъектом управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение.

Для практического осуществления целенаправленного воздействия на объект управления принятое решение конкретизируется в виде соответствующей программы действий. Программа включает в себя перечень мероприятий, методы их осуществления, сроки и границы действий, круг исполнителей и необходимые средства, а также необходимые результаты и критерии их оценки.

Программа определяет место каждой производственной единицы в процессе достижения поставленных целей. При этом действия и ресурсы структурных подразделений согласованы и увязаны в пространстве и времени. Вместе с

тем решение, как правило, носит директивный характер и становится сигналом, импульсом, побуждающим производственные коллективы к действию.

Управленческому решению присущи как черты, свойственные всем решениям, принимаемым человеком независимо от сферы деятельности, так и особенные черты, характерные именно для решений, принимаемых в процессе управления. Управленческое решение формирует управляющее воздействие, связывая таким образом субъект и объект управления; становится результатом творческой мыслительной деятельности человека, в основе которой лежат познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта; определяет круг действий субъекта и объекта управления для достижения общих целей данной системы, т. е. ведет к действию, практическим результатам. Таким образом, управленческое решение – это творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам.

Подходы к принятию решений и виды решений

Решение – это выбор альтернативы. Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам, поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные. Запрограммированные решения – это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения или выполнения компьютерного алгоритма. Незапрограммированные решения – требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

Все решения являются в известной степени компромиссами. Каждое решение должно уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей.

Три подхода к принятию решений:

1. Интуитивный (внутреннее озарение; свойственен для руководителей высшего звена).

2. Основанный на суждениях (выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – здравым смыслом; дешевый и быстрый способ, но подходит лишь для повторяющихся ситуаций и смещает решения руководителя в сторону уже знакомых ему направлений).

3. Рациональный (обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и не зависит от прошлого опыта).

Классификация управленческих решений

Классификация решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Однако в связи со сложностью условий, целей принятия решений, требований и структуры решения создать простую и четкую их классификацию представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений.

По характеру процесса принятия решения выделяют:

– интуитивные решения – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения;

– решения, основанные на суждениях – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Однако суждение невозможно соотнести с новой ситуацией, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться неверным, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума, и он не в состоянии их все охватить и сопоставить;

– рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

По времени наступления последствий для объекта управления выделяют:

– стратегические решения – решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется через распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. Инструмент принятия таких решений – стратегическое планирование, т. е. определение управленческого процесса создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Стратегическое планирование часто опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста;

– перспективные решения – решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;

– текущие решения – решения, развивающие и уточняющие перспективные решения и принимающиеся в рамках подсистемы или этапа одного из его циклов, например цикла разработки. Текущие решения охватывают производственные процессы по изготовлению и поставкам подсистем изделия;

– оперативные решения – решения, охватывающие производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого уровня, доводящие плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении. Оперативные решения принимаются в отношении конкретного элемента нижнего уровня товара или элемента производственной системы;

–стабилизационные решения – решения, принимающиеся для обеспечения нахождения системы и ее подсистем в области управляемых или допустимых состояний.

2. Этапы выработки управленческих решений

Процесс выработки управленческого решения закономерно проходит через несколько стадий. Число их варьирует, согласно представлениям различных

авторов, однако внутренняя логика и последовательность этапов, в общем, сохраняется.

Этапы принятия управленческого решения:

1. Выявление проблемной ситуации.
2. Нахождение стратегического направления для достижения поставленной цели.
3. Выработка критериев «оптимального» решения.
4. Изучение возможных альтернативных действий.
5. Выбор одной альтернативы в соответствии с критериями «оптимального» решения.
6. Реализация принятого решения и контроль над его исполнением.

Начало процесса выработки решения определяется характером проблемной ситуации, которую невозможно разрешить стандартными и привычными способами. После осознания данного факта следует сознательно затормозить естественное решение «хвататься» за первую приходящую в сознание возможность разрешить проблему. Дело в том, что, во-первых, далеко не всегда первая мысль, приходящая в голову, является самой удачной, а, во-вторых, нужно сначала уточнить стратегию движения. Следующий этап – выработка критериев оптимального решения, что отсекает ряд внешне привлекательных, но невыгодных решений. После этого идет накопление и рассмотрение возможных альтернатив, и сравнение их с признаками «идеального» решения. Заключительный этап – реализация решения и контроль за его внедрением в жизнь.

3. Индивидуальные различия управленческих решений

Есть такая закономерность: чем более сложным является тот или иной социальный или психический процесс, тем большими индивидуальными различиями он характеризуется. Процессы ПУР, являясь предельно сложными и комплексными, характеризуются очень большой индивидуальной вариантностью. На процессы принятия управленческих решений оказывают существенное влияние как объективные, так и субъективные факторы. Всю совокупность субъективных факторов принято разделить на три основных категории:

– постоянные,
– общие,
– индивидуальные.

К постоянным относятся наиболее типичные, фундаментальные особенности психической организации субъекта. Это, прежде всего, отклонения от рациональности в выборе, стремление к согласованности и непротиворечивости самого процесса переработки информации, своеобразный принцип функционирования психики (например, начальник всегда прав, приходишь к нему со своим мнением, а уходишь – с его и т. д.,). К общим характеристикам относятся присущие всем людям ограничения их индивидуальных возможностей, ограничение памяти. Поэтому реально субъект при принятии решения очень редко рассматривает более 4-5 альтернатив. К индивидуальным характеристикам относятся различия в мере и форме представления общих закономерностей. Например, для людей характерна ограниченная скорость переработки информации, но величина этих ограничений является индивидуальной. Следовательно, эти различия, как и другие, также будут сказываться на процессах принятия решения. Особенно сильно влияют на принятие решения личностные, индивидуально-специфические качества.

Однако влияние индивидуальных качеств на процессы принятия решения в значительно меньшей степени сказывается на результативных параметрах решений и в значительно большей – на процессуальных их характеристиках. В значительно большей мере индивидуальные свойства влияют на то, каким способом субъект предпочитает вырабатывать решения. Например, даже такое, казалось бы, теснейшим образом связанное с самой сутью принятия решения качество, как интернальность – экстернальность, практически не проявляется в результативной стороне принятия решения, а лишь – в способах, в стратегиях, т. е. в содержании процесса его выработки. Показано, что интерналы генерируют значительно больше альтернатив, а их содержание более реалистично; они тратят больше времени на подготовку решения; более доверяют собственным аргументам, чем информации извне; процесс принятия решения у них более развернут; они хуже решают «шансовые», т. е. неопределенные, задачи и лучше – детерменистские, четко определенные; у них в большей степени выражен процесс текущего контроля за ходом решения. Экстерналы характеризуются противоположными особенностями.

Психологические данные раскрывают существование основных стилевых различий в выработке решений.

Инертные решения. Любая альтернатива сразу же подвергается контролю, уточнению. Оценки сверхкритичны, а каждый шаг решения подвергается

сомнению. Процессы генерации альтернатив и гипотез слабо выражены и в силу этого не креативны и не оригинальны.

Осторожные решения. Они характеризуются тщательностью оценки альтернатив и гипотез; критичностью и обилием подготовительных действий по сбору необходимой информации. Однако в меньшей степени отличаются новизной и оригинальностью. В то же время для них характерна достаточно высокая продуктивность генерации альтернатив.

Уравновешенные решения. Для них типична и высокая активность по генерации альтернатив и гипотез и их высокое качество, а также их большое число. Однако этап контроля альтернатив также отчетливо выражен и является предметом специальных действий. Считается, что данный тип позволяет вырабатывать наиболее надежные решения.

Рискованные решения. Человек легче и быстрее выдвигает альтернативные варианты, чем реализует их «взвешивание» – контроль за ними, критическую их оценку, к чему он не склонен, и потому полагается на свое умение находить выходы из ситуаций. Акцент при анализе альтернатив делается преимущественно на их позитивных сторонах, на возможном в случае их принятия «выигрыше», а не на их недостатках. Максимальный результат могут обеспечить лишь решения, содержащие определенный риск: если его нет, результат может быть получен более надежно, но на меньшем уровне достижений.

Импульсивные решения. Для них характерна излишняя категоричность оценок и утверждений. Эти решения недостаточно обоснованные и обычно принимаются с наскока, рывками. Они наиболее рискованны и наименее эффективны, часто приводят к необратимым последствиям. Эти решения характерны для людей со слабой рефлексивностью, низким метакогнитивным контролем, высокой самооценкой. Тенденция к их принятию усиливается под влиянием эмоциональных факторов.

На выбор управленческого решения влияет поведение руководителя, которое складывается из индивидуально-психологических особенностей его личности (темперамент, характер, жизненный опыт и его ценностные ориентации).

Другая классификация, носящая менее общий, но одновременно более специализированный по отношению к управленческой деятельности характер, включает восемь основных личностных профилей решений.

Мотивационно-пассивный профиль характеризуется сочетанием следующих особенностей:

– слабая профессиональная компетентность руководителя;

– отсутствие у него долгосрочных программ деятельности или их «рыхлость»;

– стремление не вникать в суть дела и перепоручать задания другим;

– выраженность попустительских элементов в общем стиле управления;

– слабая мотивационная заинтересованность в достижении высоких результатов.

В относительно простых ситуациях очевидные слабости этого профиля еще могут компенсироваться эффективной деятельностью исполнителей, но при усложнении условий он отчетливо обнаруживает свои негативные черты.

Профиль «имитации бурной деятельности». Характеризуется формально высокой активностью, мало соотнесенной с реальными проблемами, возникающими в процессе руководства. Слабая профессиональная компетентность компенсируется указаниями общего, неконкретного, в ряде случаев – и неадекватного характера. Выражена тенденция к чрезмерному контролю, «понуканию» подчиненных. Оценочные суждения часто личностно ориентированы и не носят профессионального характера. Этот профиль характеризует руководителя, в большей мере ориентированного не на интересы руководимой им группы, а на требования вышестоящих инстанций.

Профиль «общего руководства». Данный профиль типичен для руководителей, ориентированных на «дело». Однако эта ориентация весьма специфична. Она не подкрепляется умением организовать конкретное исполнение решений, а ограничивается формулировкой заданий, настойчивым побуждением к их исполнению, давлением на подчиненных, активным контролем.

Фрустрационный профиль характеризуется тем, что на первых этапах решения имеет место высокая интеллектуальная активность, искреннее стремление детально вникнуть в сущность дела, в суть проблемы. Однако в сочетании с недостаточной компетентностью все это сталкивается с непреодолимыми трудностями, в результате чего руководитель может переходить в состояние фрустрации. Оно обуславливает либо отказ от решения проблемы и перекладывание ее на исполнителей (в лучшем случае), либо приводит к эмоциональной деструкции деятельности, к возникновению высокой негативной напряженности, также стимулирует развитие конфликтов по вертикали «руководитель –

подчиненные». Данный профиль является противопоказанием к управленческой деятельности.

Профиль «напряженного безуспешного поиска до конца» характерен для руководителей ригидного (негибкого) типа с ограниченным интеллектуальным, но высоким волевым потенциалом, а также имеющих высокую самооценку, самомнение.

Профиль формально правильного, но нерационального решения. Такие руководители не ищут наиболее рационального способа, кратчайшего пути к достижению цели. Однажды напав на более или менее правильный след, они идут по нему, настойчиво приближаясь к цели, хотя и медленно, но верно. Такой решенческий профиль хотя и надежен, но малоэффективен с точки зрения достижения высоких управленческих результатов, малоадекватен по отношению к инновационным и нестандартным проблемам.

Эвристический профиль в сочетании с недостаточно развитыми организаторскими способностями прямо противоположен предыдущему. Если для него была характерна недостаточная оригинальность мышления в сочетании с четкостью руководства и жесткостью контроля, то здесь, наоборот, высокие интеллектуальные качества сочетаются с неразвитыми организаторскими способностями. Руководитель такого профиля легче и быстрее сам найдет оригинальное решение, нежели будет способен организовать для этого других, мобилизовать их на решение проблемы, а затем обеспечить его реализацию и контроль за ним.

Эвристически-организаторский профиль – это своего рода идеал, который, очень редко встречается на практике. Руководитель такого профиля в предельно сжатые сроки анализирует обстановку, быстро схватывает суть проблемы, четко формулирует вопрос, быстро принимает решение и настойчиво проводит его в жизнь. Он характеризуется сочетанием высокого интеллектуального потенциала и развитых общеорганизационных способностей, может гибко перестраивать тактику поиска решений в зависимости от изменения внешних условий.

Классификация показывает индивидуально-стилевые различия процессов принятия решения. Практически каждое управленческое решение отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. К личным характеристикам относятся:

– воля,

– внушаемость,
– уровень эмоциональности,
– темперамент,
– профессионализм,
– опыт,
– ответственность,
– реакция,
– рискованность,
– параметры мышления.

В свою очередь, для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления:

– глубина,
– широта,
– быстрота,
– гибкость.

Глубина характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окружающих элементов. Широта отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности. Быстрота определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в организации. Гибкость обеспечивает своевременный и обоснованный переход на новые методы разработки управленческих решений.

Важным психологическим фактором при принятии управленческих решений является авторитет руководителя, что позволяет более оперативно реализовывать решения как по горизонтали, так и по вертикали.

4. Социальные последствия и ответственность руководителя за результаты управления

Социальные последствия – это ожидаемые, планируемые или неожиданные, стихийно возникающие, непредвиденные результаты преобразований в обществе, каких-либо нововведений в ограниченной территориальной социальной системе (регион, город) или социальной организации (предприятие, фирма, учреждение), которые сказываются на социальных отношениях групп, общно-

стей, индивидов. Социальные последствия могут быть положительными и отрицательными, непосредственными и отдаленными (по времени возникновения), прямыми или косвенными (по связи с основным направлением преобразований) и т. д. Социальные последствия, как правило, соотносятся с социальными целями и проблемами и являются важным понятием социального управления.

Ответственность – это возлагаемое на кого-либо или взятое кем-либо обязательство отчитываться в каких-нибудь своих действиях и принять на себя вину за возможные последствия. С психологической точки зрения ответственность – понятие более сложное, выступающее в различных психологических явлениях. *Ответственность – это, прежде всего, осознание личностью тех требований и норм организации трудовой деятельности, последствий их выполнения и невыполнения, которые существуют в коллективе, трудовой организации, обществе.* Но одного осознания недостаточно, необходимо активное действенное стремление реализовать эти требования в условиях совместной работы, воплотить эти нормы в конкретных действиях и поступках. Таким образом, когда мы говорим об ответственности, то речь идет не о простом исполнении того, что должно, а об активной жизненной позиции, стремлении добиться того, что должно. При этом важно, что человек отвечает за свои действия перед самим собой, перед своей совестью.

С другой стороны, ответственность может рассматриваться как психологическая черта личности, устойчиво проявляющаяся в ее отношении к трудовой деятельности, к коллективу, самому себе. Наряду с этим понятие ответственности включает и эмоционально-чувственный компонент, выражающийся в переживаемом человеком чувстве ответственности, долга и совести.

Таким образом, ответственность как психологическое явление есть результат многих психических функций личности: познавательной, эмоциональной и поведенческой. Существенные признаки ответственности, проявляющиеся в поведении, – точность, пунктуальность, обязательность в исполнении своих обязанностей, готовность отвечать за последствия своих действий. Ответственное поведение предполагает профессионализм, знание своего дела, стремление разобраться в сложных вопросах. Оно не может реализовываться успешно, если у человека не развиты эмоциональные качества: способность к сопереживанию, чуткость к состоянию другого человека. Осуществление ответственного

поведения требует волевых качеств: настойчивости, терпеливости, выдержки, стойкости.

Ответственность имеет непосредственное отношение к выполнению обязательств, под которыми понимают «обещание или договор, требующие от принявшего их безусловного выполнения.

Ответственность всегда относилась к определенному субъекту и отражала объем задач и обязанностей личности, т. е. пределы долга.

Долг – обязанность человека перед кем-то или перед своей совестью.

Совесть же представляет собой осознание и переживание ответственности, основанные на самооценках исполнения обязанностей.

В качестве субъекта ответственности могут выступать:

– отдельная личность;
– группа как определенная общность людей;
– государство как некая макроструктура.

Наличие инстанции, перед которой субъект может и должен держать ответ за свои действия, является важным регулятором общественной жизни. Такими инстанциями могут быть:

1) общественно значимое лицо (например, президент, руководитель компании и т. д.);

2) социальная группа (политическая партия, организация, общество и т. д.);

3) исторически сложившиеся этические, нравственные, религиозные и другие требования.

Виды ответственности: юридическая, моральная, профессиональная, социальная и другие. В качестве одного из критериев социальной ответственности берутся ролевые обязанности и социальные отношения, обуславливающие их. Возможен также выбор и более частных критериев классификации ответственности, на основе которых определяются такие ее виды, как уголовная, административная, материальная, моральная.

Психологической предпосылкой ответственности является возможность выбора, т. е. сознательного предпочтения определенной линии поведения. Выбор может осуществляться в усложненных условиях, например, в конфликтных, где сталкиваются интересы отдельно взятой личности, группы людей или общества.

Ответственность считается важнейшим свойством личности. *Если речь идет о принятии социальных норм поведения, то обычно говорится о социальной ответственности личности.* Особенность ее состоит в том, что ее объектом являются социальные нормы и ролевые функции. Субъектом контроля может выступать как сам человек, так и его социальное окружение.

Осознание ответственности – отражение в субъекте бытия социальной необходимости, т. е. понимание смысла совершаемых действий и последствий. В итоге атрибуция ответственности порождается жизненной необходимостью оценивать результаты деятельности, а также определять уровень успеха или неудачи, налагать взыскания и т. п.

Понятие ответственности непосредственно взаимодействует с понятием «самостоятельность». Когда решение принимается лично субъектом действия, то на него ложится вся ответственность. Ответственность девальвируется в группе.

На предприятии сам характер деятельности рождает производственные конфликты. Приведем конфликтный пример такой управленческой ситуации. Один сотрудник работает на импортной дорогостоящей машине, которая требует бережного отношения и тонкой наладки в процессе эксплуатации. Но работник не несет ответственности за ее сохранность. Поэтому в случае аварии человек обвиняет техника или инженера, отвечающего за ее техническое состояние. Возникает конфликт – кто виноват? Такая ситуация могла бы не возникнуть, если бы за эксплуатацию и уход за машиной несло ответственность одно и тоже подразделение, в котором осуществлялось бы необходимое обучение персонала по использованию техники.

Одной из форм правового и морального обеспечения социальной активности личности является *ответственность за бездействие.* Человек должен чувствовать себя ответственным не только за сделанное им, но и за то, чего он не сделал, хотя обязан был это сделать.

Профессиональная ответственность требует постоянной психологической готовности к выполнению конкретных действий. На некоторых должностях, в том числе и руководящих, ответственность бывает главным источником психического напряжения в течение времени.

Выполняя основные функции управления, руководитель решает сложные задачи, которые по содержанию и структуре не являются однопорядковыми. Их составными элементами являются экономические, правовые, технологические,

социально-психологические, воспитательные и другие задачи. Руководитель обязан соблюдать государственные законы, правовые нормы и одновременно быть ответственным за свою работу и работу подчиненных.

Различают юридическую и социальную ответственность.

Юридическая ответственность означает следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может и чего не может делать организация, группа как отдельный элемент организации, отдельная личность как объект управления.

В отличие от юридической, *социальная ответственность* – это определенная степень добровольного отклика на социальные проблемы в соответствии с социальными нормами, ценностями, особенностями субкультуры и моральными обязанностями.

Социальная ответственность лежит вне определяемых законом или регулирующими органами требований. Пример: пожертвования в целях помощи больным детям, инвалидам и др. Такое поведение не регулируется юридическими законами и является добровольным. Другой пример: донорская деятельность для оказания экстренной помощи больному. Это пример альтруистического поступка, связанного с осознанием долга.

Социальная ответственность связана с выполнением общих правил, норм, которые усваиваются человеком. Социальные нормы поведения формируются постепенно в процессе взросления, начиная с детского возраста. Постепенно из внешних требований они становятся внутренними, психологическими образованиями.

Социальная ответственность служит средством внутреннего контроля личности (его называют самоконтролем), т. е. деятельности, которая осуществляется сознательно и добровольно.

Осознание человеком необходимости социальной ответственности связано с действием различных факторов: познавательных, мотивационных, ситуационных, характерологических, личностных и других.

Социальная ответственность имеет непосредственное отношение к выполнению групповых норм поведения. Когда говорят, что работник нарушает нормы группы, членом которой он является, это значит, что такие нормы существуют и что человек должен им следовать.

Под групповыми нормами понимается совокупность требований и правил, вырабатываемых внутри группы как определенного сообщества и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов данной группы.

Практика формирования и функционирования групп (в социальной психологии их называют «малыми» или «рабочими» группами) свидетельствует, что нормы эти никем извне не задаются, а складываются в процессе совместной деятельности людей. Можно сказать, что групповые нормы создаются спонтанно и становятся стандартами поведения всех членов группы.

В сплоченной группе складываются также нормы отношений к другим людям. Ценностно-ориентационное единство группы является одним из сложных социально-психологических явлений, поскольку носит системный характер. До настоящего времени оно недостаточно изучено. Групповые нормы способствуют выполнению определенных действий людьми, выполняющими общую работу. Существование групповых норм дает возможность прогнозировать поведение не только отдельных членов группы, но и всей группы в целом. При наличии групповых норм сама группа становится коллективным организатором и координатором деятельности исполнителей. Система групповых норм контролируется самой группой. Поэтому не только руководитель, но и сама группа становятся субъектами управления всеми ее участниками.

В любой организации, имеющей развитую структуру, существуют формальные и неформальные группы.

Руководитель является ответственным не только за настоящее, но и за будущее, за выполнение своих обязанностей и предвидение последствий собственных действий. В качестве примера можно взять любое управленческое решение, без которого не может быть решена организационная задача. Так, не решая задачи кадрового менеджмента, не отбирая нужный персонал и кадры управления, нельзя решить ни одной управленческой задачи.

За любое принятое решение руководитель несет ответственность. Но возможны ситуации, когда руководитель не принимает конкретных решений. Непринятие решений может являться нарушением социальной ответственности руководителя. Например, не принято решение о проверке техники безопасности менеджерами, имеющими к этому прямое отношение. Результат – гибель людей из-за возникшего пожара.

Руководитель должен предвидеть последствия своей бездеятельности и быть готовым нести за это ответственность. Социальная ответственность руко-

водителей может вступать в противоречие с юридической ответственностью. Например, вопреки законам, руководитель изыскивает средства, сдавая в аренду помещение, находящееся на территории предприятия, для погашения задолженности работникам по зарплате. Такое поведение руководителя с чисто человеческих позиций можно расценить как социально ответственное.

Социальную ответственность следует рассматривать как стойкое личностное свойство. Составляя жизненные планы, человек обычно взвешивает, посильна ли ему эта цель или нужно надеяться на внешние силы, на других людей. По мнению исследователей, один человек может выступать хозяином своей судьбы, а другой « плывет по воле волн», т. е. одна личность принимает на себя ответственность, а другая – уходит от нее.

В связи с этим следует отметить две разные стратегии поведения человека:

1) видеть источник управления своей жизнью во внешней среде;

2) в самом себе.

В соответствии с взглядами Дж. Роттера, если человек принимает на себя ответственность за события своей жизни, то это означает наличие у личности *«интернального»* контроля. Интернальность личности положительно коррелирует с социальной ответственностью, с осознанием смысла и целей жизни. Лица с интернальным локусом контроля *(локус контроля* – свойство личности определять меру ответственности за свои поступки самому себе или внешним обстоятельствам) берут на себя ответственность за ход жизненных событий, руководствуясь чувством долга, морали и четко осознавая смысла.

Социально ответственным личностям свойственно наличие позитивных качеств, начиная от пунктуальности, точности, послушности и заканчивая нравственными, гражданскими чертами, такими, как честность, справедливость, принципиальность и т. д.

Если ответственность приписывается обстоятельствами другим людям или случаю, то это характеризует наличие внешнего, т. е. *«экстернального»* контроля. Интернальность и экстернальность локуса контроля являются устойчивыми свойствами личности, сформированными в процессе социализации (по Дж. Роттеру). *Социализация* – это результат включения человека в социальные отношения, благодаря которым усваивается социальный опыт, а затем воспроизводится в деятельности. В противоположность интервальным, экстернальным

личностям свойственны подозрительность, тревожность, депрессивность, агрессивность, конформизм, догматизм, авторитарность и т. д.

Контрольные вопросы:

1. Каковы принципиальные отличия управленческих решений от других видов решений?
2. Какие виды управленческих решений вы знаете?
3. Чем отличается рациональное решение от интуитивного?
4. Чем характеризуются решения, основанные на суждениях?
5. Назовите и охарактеризуйте этапы выработки управленческого решения.
6. Каковы социально-психологические особенности индивидуальных и групповых форм принятия управленческих решений?
7. В чем состоят преимущества группового (коллективного) принятия решения?
8. Какие методы проведения групповой дискуссии обычно используются?
9. В чем заключается суть структурной организации процессов принятия управленческих решений?
10. Какие способы нейтрализации влияния участников, играющих блокирующие роли при проведении совещания, вы знаете? Какие способы выхода из блокирующих ситуаций можно использовать?
11. Опишите основные модели поведения руководителя в процессе принятия решений.
12. От каких факторов зависит принятие эффективного решения?
13. Какие ошибки часто допускают руководители при принятии решения?
14. Каковы критерии эффективности управленческого решения?
15. Что такое ответственность?
16. Чем характеризуется социальная ответственность?
17. Какова связь личности и ответственности?

РАЗДЕЛ 4. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И ОБЩЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ТЕМА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Цель: определить сущность управленческого общения, раскрыть принципы и формы организации, познакомить с условиями эффективного общения.

План

1. Общение как социальный феномен.
2. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная стороны.
3. Понятие делового и управленческого общения. Формы и организация делового общения.
4. Принципы управленческого общения. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении.
5. Уверенность в процессе управленческого общения и пути ее формирования.

1. Общение как социальный феномен

Общение – процесс установления и развития контактов между живыми организмами, порождаемый потребностями совместной деятельности, включающий в себя обмен информацией, обладающий взаимным восприятием и попытками влияния друг на друга. Вне общения невозможна человеческая деятельность. Психологическая специфика процессов общения, рассматриваемых под углом зрения взаимоотношений личности и общества, изучается в рамках психологии общения; использование общения в деятельности изучается социологией.

В социальной психологии явление общение является одним из важнейших, поскольку порождает такие феномены, как обмен информацией, восприятие людьми друг друга, руководство и лидерство, сплоченность и конфликтность, симпатия и антипатия и т. д.

Отечественная психологическая наука имеет давние традиции относительно исследования категории «общение» и выявления ее специфически-психологического аспекта. Прежде принципиальным являлся вопрос взаимосвязи общения и деятельности.

Исходя из идеи единства общения и деятельности (Б. Ананьев, А. Леонтьев, С. Рубинштейн и др.), под общением понимается реальность человеческих отношений, которая предусматривает любые формы совместной деятельности людей, т. е. любые формы общения, принадлежащие к специфическим формам совместной деятельности. К тому же люди не просто общаются в ходе выполнения ими определенных функций, но они всегда общаются во время соответствующей деятельности.

Деятельность посредством общения не просто организуется, но и обогащается, в ней возникают новые связи и отношения между людьми.

Относительно другой позиции, когда категория «общения» может рассматриваться как самостоятельная и сведена к деятельности, процесс общения становится для человека не только средством, но и целью. Такое понимание общения позволяет рассматривать эту дефиницию как такую, что не обязательно возникает вследствие потребности в совместной деятельности; она может выступать и в роли самомотивированного процесса.

Идея автономности и самоценности общения обосновывается, во-первых, теоретической концепцией о структуре фундаментальных потребностей человека (А. Маслоу), в которой общение является одной из основных потребностей (оно необходимо для того, чтобы разделить с другим человеком свое горе или радость, чтобы чувствовать себя человеком), во-вторых, с позиций субъект-субъектного подхода к общению (если деятельность связана с формулой «субъект-объект», то в общении никого из партнеров нельзя рассматривать как объект, ведь каждый из них является активным субъектом этого процесса).

По мнению ученых, субъектность общения не сводится к упрощенному представлению об этом процессе, а к обязательности абсолютного равенства партнеров. Однако общим и неизменным условием рассмотрения любого взаимодействия как общения является отказ от категории объекта воздействия. Именно поэтому манипулятивное общение, которое строится по принципу «субъект–объект», общением как таковым не может быть.

Понятие «общение» толкуется в психологической литературе по-разному:

– как особый вид деятельности;

– специфическая социальная форма информационной связи;

– форма взаимодействия субъектов;

– самостоятельная и сведенная к деятельности категория;

– процесс межличностного взаимодействия;

– обмен мыслями, чувствами и переживаниями;

– существенный аспект человеческой деятельности;

– реальность человеческих отношений, что предполагает любые формы совместной деятельности людей;

– универсальная реальность бытия человека, порождается и поддерживается различными формами человеческих отношений.

Большинство исследователей склоняется к мысли о том, что деятельность человека во всех ее модификациях и общение индивида с другими людьми переплетены в его жизни теснейшим образом и фактически ни одна из них невозможна без другой. Из этого следует, что любой вид или форма человеческой деятельности (игра, руководство, воспитание) проявляется через общение и наоборот.

И даже общение с самим собой (пролонгированное общение) происходит таким образом, что человек мысленно продолжает разговор с партнером, с которым недавно общался. Индивид действует так: он заранее обдумывает сценарий разговора, предусматривает возможные аргументы и контраргументы участников общения, тактические приемы убеждения, возможные типы контактов и т. д.

Современная психологическая наука изучает две основные формы общения: в одном случае – это способ организации деятельности, в другом – удовлетворение потребности человека в другом человеке, в живом контакте.

В процессе общения осуществляется не только взаимный обмен деятельностью, но и представлениями, идеями, чувствами людей. Общение, таким образом, толкуется как форма взаимодействия субъектов, которая мотивируется их стремлением выявить психологические качества друг друга и в ходе которой формируются межличностные отношения между ними (привязанности, дружбы или неприязни).

Одновременно под совместной деятельностью понимаются ситуации, при которых межличностное общение людей подчиняется общей цели – решению конкретного задания.

Кроме субъект-субъектного подхода к изучению природы общения, который еще в психологической литературе называют диалогическим (партнер по общению остается для собеседника значимой, уникальной, неповторимой личностью), имеют место и другие подходы.

Моносубъективный подход опирается на представление о том, что человек в этом мире практически одинок, и общение для него является эпизодом в его жизни. При этом другой человек в жизни человека не играет заметной роли.

Согласно с полиндивидным подходом индивид не просто один в этом мире, а один из многих других. И влияние одного человека на другого основывается на учете психики последнего.

Интерсубъективный подход имеет своим основанием согласие, которое означает одинаковое понимание людьми ситуации. Общаясь, люди уступают друг другу в разговоре, приспосабливаются друг к другу, строя межличностные связи.

Зато, если аргументы одного партнера не совпадают с ожиданиями другого, то общение приобретает субъект-объектный характер.

Общение является социальным явлением, природа которого проявляется в социуме, в среде людей во время передачи социального опыта, норм поведения, традиций и др. Оно способствует обогащению знаний, умений и навыков участников совместной деятельности, удовлетворяющей потребность в психологическом контакте, является механизмом воспроизведения событий, настроений, координирует усилия людей, помогает объективному выявлению особенностей поведения партнеров, их манер, черт характера, эмоционально-волевой и мотивационной сферы.

Итак, специфика общения заключается в том, что в процессе взаимодействия субъективный мир одного индивида раскрывается для другого, происходит взаимный обмен мнениями, информацией, интересами, чувствами, деятельностью и т. д.

В результате общения происходят определенные контакты, межличностные отношения, осуществляется объединение (или разделение) людей, вырабатываются правила и нормы поведения. Успешность любых контактов зависит от налаживания взаимопонимания между партнерами по общению.

В реальных межличностных контактах раскрывается весь спектр качеств личности, ее коммуникативный потенциал, социальная значимость, оказывают-

ся человеческие симпатии и антипатии, любовь и дружба, совместимость и несовместимость, привлекательность и вражда.

Потребность человека в общении обусловлена общественным способом ее жизнедеятельности и необходимостью взаимодействовать с другими людьми. Наблюдение за детьми, которые первые годы своей жизни провели среди животных и не имели возможности общаться с себе подобными, свидетельствуют о многочисленных нарушениях в их развитии как психическом и физическом, так и социальном.

Общение, таким образом, становится основным условием выживания человека и обеспечивает реализацию функций обучения, воспитания и развития индивида.

Вообще, современные теоретические и экспериментальные разработки проблем общения в социальной психологии, изучают особенности не только учитывая то, каким образом общается субъект (форма, способы взаимодействия), но и с учетом содержания общения, т. е. тем, по поводу чего человек вступает в межличностные отношения.

Как известно, общение является чрезвычайно сложным феноменом в жизни индивида и человечества в целом, оно охватывает большое количество взаимосвязей, межличностных отношений, осуществляется в различных формах и с помощью различных средств, которые являются неотъемлемым фактором культуры и постоянно совершенствуются и обогащаются.

2. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная стороны

Учитывая сложность общения, необходимо каким-то образом обозначить его структуру, с тем, чтобы затем был возможен анализ каждого элемента. К структуре общения можно подойти по-разному, как и к определению его функций. В отечественной социальной психологии структура общения характеризуется путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной. Коммуникативная сторона общения, или коммуникация в узком смысле слова, состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т. е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями. Перцептивная сторона общения означает

процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимодействия.

Естественно, что все эти термины весьма условны. Иногда в более или менее аналогичном смысле употребляются и другие. Например, в общении выделяются три функции: информационно-коммуникативная, регуляционно-коммуникативная, аффективно-коммуникативная. Задача заключается в том, чтобы тщательно проанализировать, в том числе на экспериментальном уровне, содержание каждой из этих сторон или функций. Конечно, в реальной действительности каждая из этих сторон не существует изолированно от двух других, и выделение их возможно лишь для анализа, в частности для построения системы экспериментальных исследований. Все обозначенные здесь стороны общения выявляются в малых группах, т. е. в условиях непосредственного контакта между людьми. Отдельно следует рассмотреть вопрос о средствах и механизмах взаимодействия людей друг на друга в условиях их массовых действий. К таким механизмам в социальной психологии традиционно относятся процессы психического заражения, внушения (или суггестии) и подражания. Хотя каждый из них в принципе возможен и в случае непосредственного контакта, гораздо большее, самостоятельное значение они получают именно в ситуациях общения больших масс людей.

Далее рассмотрим характеристики каждой из выделенных сторон общения.

Коммуникативная сторона общения

Коммуникативная сторона общения связана с выявлением специфики информационного процесса между людьми как активными субъектами: с учетом отношений между партнерами, их установок, целей и намерений. Все это приводит не просто к движению информации, но к уточнению и обогащению знаний, сведений и мнений, коими обмениваются люди. Средствами процесса коммуникативного являются различные системы знаковые:

1) прежде всего – речь;

2) оптико-кинетическая система знаков – жесты, мимика, пантомимика;

3) системы паралингвистическая и экстралингвистическая – интонация, неречевые вкрапления в речь (например, паузы);

4) система организации пространства и времени коммуникации;

5) наконец, система «контакта глазами».

Важная характеристика процесса коммуникативного общения – намерение его участников повлиять друг на друга, воздействовать на поведение другого, обеспечить свою идеальную представленность в другом (персонализацию); необходимые условия для этого – не просто использование единого языка, но и одинаковое понимание ситуации общения.

Интерактивная сторона общения

Интерактивная сторона общения представляет собой построение общей стратегии взаимодействия. Различается ряд типов взаимодействия между людьми, прежде всего, – кооперация и конкуренция. Но абстрактная оценка этих типов как просто согласия или конфликта приводит к формальному описанию взаимодействий. Хотя на этом пути достигнуты определенные результаты, например, расчет и прогноз стратегий поведения партнера с применением элементов математической теории игр, формальный характер описания исследуемых стратегий и то обстоятельство, что анализируется взаимодействие только двоих, препятствуют применению полученных данных при анализе взаимодействия людей в реальной жизни. Для психологии социальной должно быть нормативно содержательное рассмотрение различных типов взаимодействия, что вытекает из понимания его как определенного способа объединения индивидуальных усилий в конкретных формах деятельности совместной.

Перцептивная сторона общения

Перцептивная сторона общения включает в себя процесс формирования образа другого человека, что достигается «прочтением» за физическими характеристиками партнера его психологических свойств и особенностей поведения. Основные механизмы познания другого человека – идентификация (уподобление) и рефлексия.

В ходе восприятия и познания межличностного возникает ряд «эффектов» – эффекты первичности, недавности (новизны) и ореола. Большую роль играют и явления стереотипизации и атрибуции каузальной. Знание этих механизмов позволяет выявить психологическое содержание процесса взаимопонимания, достигаемого при общении. Связь общения с определенным характером взаимоотношений проявляется и при эмоциональной регуляции перцептивного процесса, в частности – в явлении аттракции (тяготения).

Рассмотрение трех сторон общения в единстве – важное условие оптимизации деятельности совместной и взаимоотношений. Одна из задач психологии социальной – разработка средств корректировки и оптимизации общения,

средств развития способностей и навыков общения, особенно нужных тем, кто профессионально связан с процессами общения: руководителям, педагогам, врачам и пр. Среди различных форм обучения искусству общения значительное место занимает тренинг социально-психологический – овладение разными формами общения с помощью специальных систем заданий (программ).

3. Понятие делового и управленческого общения. Формы и организация делового общения

Деловое общение – это процесс взаимодействия в общении, при котором происходит обмен информацией для достижения определенного результата, т. е. это общение целенаправленное. Оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности. При деловом общении учитывают особенности личности, характера, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, то он состоится в качестве руководителя.

Под деловым общением понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов. Причем речь идет об интересах физических и юридических лиц.

В политической, предпринимательской, коммерческой иных сферах деятельности важную роль играют деловые беседы и переговоры. Изучением этики и психологии переговорных процессов занимаются не только отдельные исследователи, но и специальные центры, а методика ведения переговоров включается в программы подготовки специалистов различных профилей. Деловые беседы и переговоры осуществляются в вербальной (словесной, устной) форме. Это

требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой мы сопровождаем речь (невербальное общение). Этика делового общения основывается на таких правилах и нормах поведения партнеров, которые, в конечном счете, способствуют развитию сотрудничества, т. е. укрепляют сущностную основу деловых отношений. Смысл этих правил и норм – укрепление взаимного доверия, постоянное информирование партнера о своих намерениях и действиях, исключение обмана и дезориентация партнера. Практика делового общения разработала немало кодексов чести предпринимателя, профессиональных кодексов банкиров и т. п.

Управленческое общение – это общение с целью руководить людьми, т. е. изменять их деятельность в определенном направлении, поддерживать в заданном или формировать в необходимом направлении. Термин «руководить» применим только по отношению к людям. Термин «управлять» более широкий, он включает все те объекты, к которым применим и термин «руководить».

Формы управленческого делового общения:

– субординационная – это общение между руководителями и подчиненными, в основу которых положены административно – правовые нормы. Эта форма общения может носить линейный характер;

– служебно-товарищеская – это общение между коллегами, в основу которого положены административно – моральные нормы;

– дружеская – это общение между руководителями, подчиненными, в основе которого лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

Руководитель вступает в деловое общение с подчиненными для того, чтобы:

– дать распоряжения, указания, рекомендации, советы;

– получить обратную (контрольную) информацию от подчиненных о выполнении задания;

– дать оценку выполненной работе.

Указанные этапы общения руководителя с подчиненными представляют собой по существу три основные функции управленческого общения, т. е. выдачу распорядительной информации, получение обратной информации и выдачу оценочной информации.

При этом необходимо отметить, что первая функция выдача распорядительной информации – не только осуществляется чаще других, но и оказывает

наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. Дело в том, что от того, как именно выдано распоряжение, будет зависеть деловое поведение исполнителей по данному вопросу и, следовательно, качество исполнительской деятельности. Чтобы выполнить работу отлично, необходимо искать наиболее эффективные пути решения задачи, включать свой творческий потенциал, проявлять инициативу, а для этого необходимо иметь соответствующее желание и интерес. Поэтому при выдаче распорядительной информации руководитель должен учитывать фактор мотивации, т. е. побудительную причину, а чтобы добиться отличного выполнения работы, необходимо максимально повысить мотивацию у исполнителей.

Формы и организация делового общения

Деловое общение разнообразно не только по средствам, но и по своим формам.

Форма делового общения составляет важнейший структурный элемент делового общения. Она характеризует способ реализации коммуникативного процесса делового общения. Одно и то же информационное содержание делового общения может быть реализовано на основе различных способов коммуникации и совместной деятельности деловых партнеров: деловой беседы, совещания, переговоров, пресс-конференции, публичного выступления, презентации, дискуссии.

Все эти способы представляют собой различными формами делового общения. Например, обсуждение какого-либо образовательного или финансового проекта может проходить в форме деловой беседы или делового совещания, деловых переговоров. При этом подбирается оптимальная форма делового общения, соответствующая наиболее эффективной реализации информационного содержания делового общения.

Наиболее распространенная и общепринятая форма делового общения в современной деловой практике – деловая беседа. Ее особенность состоит в том, что она представляет собой диалоговую форму коммуникации, в которой межличностное общение деловых партнеров ограничено формально-ролевыми и пространственно-временными рамками.

Взаимодействие когнитивной и эмоционально-аффективной сфер психики деловых партнеров присутствует здесь на всех уровнях: вербальном, невербальном, пара- и экстралингвистическом, но преобладает в деловой беседе вербальное общение. Автор обстоятельного учебного пособия по деловой комму-

никации А. П. Панфилова рассматривает деловую беседу как «своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени». И такое рассмотрение можно считать вполне приемлемым, поскольку в деловой беседе осуществляется не только обмен информацией между деловыми партнерами, но и направленное психологическое воздействие на всех этапах деловой беседы.

Общепринятая структура деловой беседы, разработанная П. Мицичем, включает пять этапов: начало беседы, передачу информации, аргументирование, подведение итогов, принятие решений. И на каждом из этих этапов реализуются свои, особые типы психологического влияния. Так, на этапе аргументации основным типом психологического влияния служит убеждение, а в начале беседы – побуждение, расположение.

В современной деловой практике в качестве важной формы делового общения используется деловое совещание. В отличие от деловой беседы деловое совещание как форма деловой коммуникации применяется тогда, когда необходимо совместное коллективное обсуждение какой-либо социально значимой проблемы. По сравнению с деловой беседой численность субъектов общения здесь, как правило, возрастает. Меняются также направленность коммуникаций и их частота. Определяющее психологическое влияние в деловом совещании исходит от коммуникативного лидера, которым может быть официальный руководитель или ведущий сотрудник. Особое значение для делового совещания имеет организация пространственно-временной среды общения участников совещания. Расположение деловых партнеров должно способствовать их наилучшей вербальной и невербальной коммуникации, а временные рамки желательно ограничить двумя часами.

Важно учитывать и психологическую совместимость участников делового совещания. В особенности это касается часто конфликтоделовых партнеров, которым желательно занять за столом переговоров не конкурирующе-оборонительную позицию, а угловую или кооперативную.

В учебной литературе принято выделять несколько основных типов делового совещания: оперативные – по решению ситуационных вопросов; организационные – по координации действий структурных подразделений; планирующие – определяющие стратегию и тактику деятельности; мотивационные – по стимулированию производительности труда; контролирующие – по контролю за результатами деятельности.

Особая форма делового общения – пресс-конференция. Она применяется тогда, когда необходимо ознакомить общественность с точкой зрения предприятия, организации, фирмы или представителей государственных структур на какую-либо социально значимую проблему. Пресс-конференция может применяться и в целях создания позитивного корпоративного имиджа. В этом случае она становится одним из важных направлений деятельности паблик рилейшнз (функции современного менеджмента) по созданию благоприятной для успеха организации внешней социально-психологической среды. Позитивный корпоративный имидж крайне необходим для закрепления устойчивого положения в деловом мире. Поэтому многие известные фирмы, предприятия постоянно работают со средствами массовой информации, организуя пресс-конференции и тем самым оказывая воздействие на характер общественного мнения.

Особенность пресс-конференции как формы делового общения состоит в том, что она организуется как кратковременная официальная встреча с представителями СМИ, которая длится, как правило, не более часа. Ее коммуникативная структура включает ведущего коммуникатора (докладчика или выступающего с заявлением от какой-либо организации), экспертов и представителей прессы, телевидения, радио, которые в качестве субъектов общения участвуют в пресс-конференции.

По сравнению с деловой беседой и деловым совещанием на пресс-конференции, значительно взрастает интенсивность вербальных коммуникаций, в особенности таких, которые связаны с постановкой и формулировкой вопросов (открытых, закрытых, альтернативных) и ответов на эти вопросы. Поэтому в вербальной коммуникации здесь очень важны ясность, направленность, наглядность, ритм, допустимая открытость, профессионализм и уважительное отношение ко всем участникам пресс-конференции. Эмоциональный фон пресс-конференции в значительной мере определяется эмоционально-чувственным настроем ведущего пресс-конференцию, его умением корректно отвечать на «провокационные» вопросы и сохранять сдержанность и любезность в острых ситуациях.

Важнейшей формой делового общения являются деловые переговоры. В отличие от других форм делового общения деловые переговоры имеют более жесткие формально-ролевые и статусные рамки. Следование деловому протоколу здесь обязательно, полномочия участников деловых переговоров определены более четко и конкретно специальной инструкцией.

4. Принципы управленческого общения. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении

Современная наука выделяет следующие основные этико-психологические принципы управленческого общения.

Принцип создания условий

1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей. Этому во многом способствует делегирование полномочий руководителя, т. е. передача подчиненным ряда задач или некоторых видов деятельности, из сферы действий руководителя. Некоторые руководители опасаются того, что подчиненные будут рассматривать это делегирование как попытку переложить свою работу на их плечи. Такие опасения неизбежно приводят к снижению эффективности управления: объект текущей работы препятствует осуществлению основной функции руководителя – определению и реализации стратегических целей предприятия. А подчиненные при этом чувствуют недоверие к себе.

Принцип полномочий и ответственности

Принцип полномочий и ответственности. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. задачи, обязанности и права по их реализации. Руководитель призван заботиться о создании социального, служебного и персонального статусов своих сотрудников. Социальный статус – это соблюдение конституционных прав и обязанностей, общественных полномочий, определенных правопорядком и моралью. Служебный статус – это регламентация служебных прав и обязанностей работника, использование его в соответствии с профессиональной квалификацией, систематическая и справедливая оценка личностно-деловых качеств. Персональный статус означает удовлетворенность работников своими отношениями в группе, расположенность к проявлению своих способностей.

Принцип поощрения и наказания

Принцип поощрения и наказания. Всякий человек стремится к самоутверждению, и большинство из нас – к признанию именно в производственной сфере. Поэтому руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Отдавая дань традиционным формам поощрения, руководитель должен помнить, что новизна и «штучность» поощрения – мощные стимулы развития творческой активности личности.

Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем и коллективом вызывает у нее желание восстановить справедливость, что в случае недооценки заслуг кого-либо из сотрудников чревато снижением уровня его трудовых достижений и появлением у него чувства неудовлетворенности и обиды.

К сожалению, 46 % руководителей предпочитают тактику кнута, а не пряника. Никто не отрицает наказания как меры воздействия на подчиненного, но эта мера не может быть главенствующей, применять ее нужно только строго индивидуально, в соответствии с проступком. При этом следует помнить, что оценке подлежит именно поступок, а не личность «нарушителя» в целом. Разговор-наказание должен строиться по схеме: положительные эмоции (высокая оценка личности в целом) – отрицательные (анализ проступка) – и вновь положительные (выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится). Критика легче переносится на фоне самокритики.

Принцип рационального использования рабочего времени

Принцип рационального использования рабочего времени руководителя. Исследования показывают, что из каждой сотни менеджеров лишь один имеет достаточно рабочего времени, десятерым требуется на 10 % больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25 % времени, остальным не хватает и дополнительных 50 %. Описано много принципов и приемов использования рабочего времени. Отметим лишь два принципа: принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного. Согласно принципу итальянского экономиста Парето, в процессе работы за 20 % расходуемого времени менеджер достигает 80 % результатов, а остальные 80 % затраченного времени дают лишь 20 % общего итога.

Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении

Взаимодействие в общении – это система взаимно обусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок 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; осно-

ву 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, т. е. 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.

Содержательные компоненты процесса взаимодействия

К основным компонентам необходимо отнести дистанцию и позицию в общении. Большое значение имеют также время, место, ситуация, стиль и тон общения и др.

Дистанция в общении

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).

б) личная зона (от 45 до 120 см).

в) социальная зона (от 120 до 360 см).

г) публичная зона (более 360 см).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).

4. 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 дискомфорта, 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.

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 трансактного анализа, предложенного американским психиатром Э. Берном (трансакция – это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека).

5. Уверенность 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. В процессе делового общения порой очень много зависит от нашей уверенности, от умения представить себя партнером, который знает, чего он хочет, и вместе с тем 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 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, их взгляды четки и ясны, которые не позволят себе прибегать к обходным путям и добиваются того, чтобы всем была известна их позиция.

Уверенность в себе – это далеко не то же, что агрессивность. Агрессивного человека можно назвать слишком напористым. Агрессивность часто приводит к попыткам запугать других, нарушить их права. Уверенный же в себе человек реализует право свободно высказывать свою точку зрения и добивается 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 часть подхода к жизни, часть –

социальный навык. Такой подход усваивается в раннем возрасте и в дальнейшем оказывает влияние на человека в различных довольно тонких формах.

Подлинная уверенность в себе имеет много преимуществ. Она помогает человеку:

–благодаря высвобождающейся энергии чувствовать себя сильнее;

–чаще добиваться своих целей;

–снижать напряженность, что позволяет высвобождать подавленные чувства;

– улучшать отношения с людьми в результате выхода напряженности;

– ускорять процесс принятия решений, так как находят выражение и совместно прорабатываются сложные проблемы;

– выразить себя, по мере того как шумные и властные люди теряют часть своего чрезмерного влияния.

Утверждения о преимуществах уверенности в себе хорошо звучат, но здесь имеются и своего рода ловушки. Уверенные в себе люди четко заявляют о своей позиции, а раз она становится известной, с ними легче расправиться. Кое-кто может воспринимать уверенность другого как досадную помеху или, что еще хуже, приклеит ему ярлык упрямого смутьяна и будет действовать в соответствии с этим. Наконец, возможно и то, что занятая позиция ошибочна.

Значительный вклад в изучение проблемы уверенности как важнейшей поведенческой характеристики человека внес психолог Л. Лазарус. На основе 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 жизненные 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, эти люди сосредоточиваются на приятных и радостных воспоминаниях, положительно относятся к другим. Они не становятся сентиментальными или неразборчивыми, но ценят добрые

отношения, контакт с окружающими, исходящее от них одобрение своих поступков.

Таким образом, для людей подобной жизненной позиции 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 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 демонстрировать это им и себе. Они могут выглядеть надменными, холодными, высокомерными. Руководителей, придерживающихся таких взглядов, обычно не любят, потому что они – как немой укор окружающим.

Таким образом, люди подобной 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 данной 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 действительных либо воображаемых слабостях, недостатках, неудачах, несоответствиях требованиям.

Проблемы и разочарования, встающие на их пути, служат как будто специально для того, чтобы продемонстрировать им, что они никчемны, ничего не

стоят. 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 подобной жизненной позиции:

– недостаточно уверены в себе;

– склонны к отступлению;

– не имеют достаточной убежденности;

– не способны взять на себя инициативу;

– недооценивают свою роль во всем, прежде всего в работе;

– часто поддаются стрессам.

4. Я не в порядке, вы не в порядке

Люди, стоящие на этой позиции, могут чувствовать себя подавленно, способны 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, привести к утрате бодрости, сил и воодушевления.

Таким образом, люди подобной жизненной позиции:

– недостаточно энергичны;

– склонны к подавленности и стрессам;

– не проявляют настойчивости;

– свыклись с неудачами;

– недостаточно творчески относятся к работе;

– создают отрицательные взаимоотношения.

Итак, можно сказать, что уверенными в тех или иных ситуациях делового общения могут быть лишь сторонники первого и второго подходов. Однако лишь у сторонников первого варианта 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 уверенных по-настоящему в себе и в жизни деловых партнеров самым главным 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 закачивать те или иные акты делового общения;

– открыто выражать позитивные и негативные чувства;

В-третьих, внешне уверенное поведение проявляется в таких факторах, как:

– открытость жестикуляции и мимических проявлений своего «Я»;

– использование местоимения «Я»;

– способность идти на контакт глаз;

– характерные интонации;

– осанка.

Формирование уверенности в процессе управленческого общения

По мнению исследователей М. Вудкока и Д. Френсиса, физиология, будучи достаточно зрелой наукой, только теперь обнаружила достаточно широко признанные факты. Так, целые поколения литераторов использовали описание наружности и жестов своих героев для того, чтобы дать представление об их душевном и эмоциональном состоянии. Например, напряженное душевное состояние человека часто отражается в его напряженной позе, а человек, потерявший уверенность в себе, имеет ослабленный, перегруженный вид.

Эта связь между физиологическим и эмоциональным состоянием людей вполне логична. Длительное поддержание тела в определенном состоянии приведет к нарушению равновесия: используемые мускулы разовьются, оставшиеся же без работы потеряют тонус.

Многие хотят чувствовать себя спокойно и уверенно, и нередко это им удается. Эти люди явно в ладу с собой и в согласии со своими чувствами. Они демонстрируют уравновешенность и внутреннюю силу, а значит, редко выхо-

дят из себя; чтобы произвести хорошее впечатление, им не нужно лезть вон из кожи.

Жизненные установки, которые принимает человек, составляют фундаментальную часть его личности, влияющую на все стороны его существования: они высвобождают или подавляют энергию, поощряют храбрость или кротость, увеличивают шансы на успех или обрекают на неудачу.

Многие из существенных элементов установки – представления о собственной природе и ценности – развились в раннем детстве под воздействием формирующих характер впечатлений, но редко кто, будучи взрослым, изучает или изменяет приобретенные 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, обусловливающим неуверенное поведение, необходимо отнести:

– страх критики;

– опасение сказать «нет» в ответ на требования окружающих;

– боязнь контакта;

– неумение настоять на своем;

– чувство вины за уверенное поведение;

– чрезвычайную осторожность.

В определенные моменты многим людям не удается проявить уверенность в себе. Потом же, когда они оказываются недостаточно успешными в работе, у них возникает чувство неловкости и обиды на себя. Как часто, час спустя после неудачной для нас стычки, мы думаем над репликой, которая бы нам тогда пригодилась.

Для каждого человека характерны определенные причины, из-за которых у него уменьшается уверенность в себе.

Подумайте над тем, какие из следующих препятствий больше подходят к вашему случаю:

1) недостаток практики: вы недостаточно часто на практике выявляете свои ограничения и не пытаетесь установить, можете ли вы быть более уверенными в себе;

2) формировавшее вас воспитание: заботившиеся о вас в ранние годы родители и другие люди уменьшили вашу способность постоять за себя;

3) смутные представления: отсутствие четких образцов, неопределенность;

4) опасение враждебности: боязнь проявить гнев, дать выход отрицательным реакциям или желание казаться и быть рассудительным;

5) недооценка себя: вы не чувствуете за собой права занимать твердую позицию и требовать корректного и честного отношения к себе;

6) плохая самопрезентация: обычно вы выражаете свои мысли смутно, неубедительно, противоречиво или слишком эмоционально.

Анализ своей способности чувствовать уверенность в себе поможет понять, как нужно себя вести. Для этого необходимо следующее: определить, есть ли ситуации, в которых вы постоянно испытываете неуверенность, а если такие имеются, то надо найти их причины; установить, существуют ли особенные трудности, которые для вас создает определенное лицо или окружающая обстановка.

Ваши выводы могут помочь выявить те препятствия, которые в наибольшей степени имеют к вам отношение. Когда же вы будете знать о них лучше, вы сможете найти способы, чтобы быть действительно более уверенными в себе.

Можно развить в себе необходимые навыки, наблюдая за тем, как другие люди справляются с ситуациями, требующими уверенности в себе. Кому-то это удается, кому-то нет. При тщательном наблюдении можно выявить характеристики по-настоящему уверенных в себе людей. Используя на практике то, чему вы научитесь, вы расширите запас своих навыков. В данном вопросе вам могут помочь следующие рекомендации, которые, как показывают исследования, характерны для уверенных в себе людей:

– избегайте запутывающих эмоций: если вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, от окружающих нужно ожидать реакции на ваши эмоции, а не на то, что вы хотите до них донести. Это может запутать вопрос и направить усилия в сторону от решения задачи;

– будьте проще: иногда важность того, что люди хотят донести до других, теряется из-за излишней сложности или попыток иметь дело сразу с несколькими вопросами;

– добивайтесь своего: работайте над решением вопросов, несмотря на возможную необходимость долго разъяснять свои намерения (до тех пор, пока вы не будете удовлетворены возможностью решить проблему);

– не «роняйте себя»: если что-либо для вас важно, добейтесь, чтобы другие знали о вашей позиции;

– следите, чтобы вас не «сбивали»: окружающие, часто неосознанно, будут пытаться увести вас в сторону от того, что вы хотите до них донести. Это может быть вызвано давлением, которое на них оказывается. Ознакомьтесь с их точкой зрения, но не настаивайте на своем;

– ошибка не ослабляет: если вы ошиблись — что рано или поздно случается со всяким, — не давайте возникнуть чувству несоответствия своему месту. Такое чувство подрывает ваши позиции;

– стремитесь к победе за победой: старайтесь создать ситуации, в которых ваша работа будет приносить вам победу, но не за счет других людей. Посвятите некоторое время изучению того, как и они тоже могут выиграть. В этом случае обе стороны в личных взаимоотношениях могут чувствовать выгоду, создавая, таким образом, основу для дальнейших продуктивных контактов.

Таким образом, к важнейшим характеристикам уверенного поведения необходимо отнести следующие:

1. Эмоциональность речи – открытое, спонтанное и подлинное выражение всех испытываемых чувств.

2. Экспрессивность речи – ясное проявление чувств в невербальной плоскости и соответствие между словами и жестами, мимикой.

3. Умение противостоять и атаковать – прямое и честное выражение своего собственного мнения, без оглядки на окружающих.

4. Использование местоимения «Я» – выражение того факта, что за человек стоит за словами, отсутствие попыток спрятаться за неопределенными формулировками.

5. Принятие похвалы – отказ от самоуничижения и недооценки своих сил и качеств.

6. Импровизация – спонтанное выражение чувств и потребностей, повседневных забот, отказ от занудной предусмотрительности и мелочного планирования.

Контрольные вопросы:

1. Что такое общение? Какова его структура?

2. В чем состоит специфика делового общения по сравнению с другими его видами?

3. Какие функции выполняет общение в процессе взаимодействия в организации?

4. Является ли деловое общение по преимуществу ролевым либо межличностным? Аргументируйте свой ответ.

5. Каковы цели и принципы управленческого общения?

6. Какие механизмы познания другого человека используются в процессе общения?

7. Каким вопросам организации общения с деловыми партнерами, вышестоящими менеджерами и подчиненными руководитель должен уделять наибольшее внимание?

8. Каковы основные правила проведения деловой беседы?

9. Какие факторы создания привлекательного для аудитории имиджа лектора вы знаете?

10. Почему с течением времени наступает ослабление внимания аудитории? Какие приемы может использовать лектор для поддержания интереса аудитории?

11. Почему возникают коммуникативные барьеры в общении между руководителем и подчиненными? Как их избежать?

12. Каких правил критики должны придерживаться руководители, чтобы добиться от подчиненного желаемого результата – улучшения его работы?

13. Как надо правильно воспринимать критику?

ТЕМА 8 ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Цель: сформировать представление о воздействии, об основных конструктивных и деструктивных способах воздействия и способах противостояния воздействию.

План

1. Теоретические основы психологии воздействия.
2. Характеристика основных способов управленческого воздействия.
3. Типология объектов психологического воздействия.
4. Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия.

1. Теоретические основы психологии воздействия

Психология воздействия – одно из базовых направлений современной психологии управления, что объясняется прямым выходом этой проблематики на раскрытие механизмов, способов и методов управления подчиненными.

В. Н. Куликов (1983) рассматривает психологическое воздействие как структурную единицу, компонент общения. По своей сущности оно представляет «проникновение» одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц). Целью и результатами этого «проникновения» является изменение, перестройка индивидуальных или групповых психологических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний).

В свою очередь, управленческое воздействие выступает частью, функциональной формой психологического воздействия. Особенностью этого вида воздействия является ограниченность сферы применения. Управленческое воздействие используется преимущественно в системе, где доминируют статусные роли (в первую очередь такие, как «руководитель», «подчиненный» и др.).

Исходя из этого, управленческое воздействие должно рассматриваться как замкнутая система, структурные компоненты которой объединяются в единое целое сложными многоуровневыми связями и отношениями. Эти связи и отношения, как бы надстраиваясь друг над другом, влияют друг на друга и на эффективность управленческого воздействия.

Выделяют, по крайней мере, два уровня: когнитивный и эмоциональный.

На когнитивном уровне партнеров управленческого воздействия связывает взаимное, хотя и с разными целями, познание. Так, руководитель стремится познать подчиненного для того, чтобы определить тактику воздействия, наиболее эффективный прием. В свою очередь, подчиненный познает руководителя, прежде всего, с целью определения меры доверия или недоверия к нему, к его воздействиям.

На эмоциональном уровне происходит своеобразное «вчувствование» руководителя и подчиненного. Эмоциональные отношения могут иметь как положительный, так и отрицательный знак, быть доброжелательными и недоброжелательными, но в обоих случаях они влияют на направленность и силу управленческого воздействия. Например, при прочих равных условиях положительное отношение подчиненного к руководителю увеличивает меру доверия и уменьшает меру недоверия к дисциплинирующим воздействиям последнего.

Этапы управленческого воздействия:

1. Операционный этап, заключающийся в воздействии руководителя на подчиненного.

2. Процессуальный этап, заключающийся в принятии или отвержении подчиненным оказываемого на него воздействия; наконец,

3. Результативный этап, представляющий ответные реакции подчиненного на воздействие руководителя.

Структура управленческого воздействия включает следующие компоненты:

– субъект (отдельные личности, группа лиц, различные организации, являющиеся ведущей подсистемой в какой-либо системе управления);

– объект (разнообразные социально-психологические явления и феномены: личность, общности, их образ жизни и деятельность с целью качественного и полного решения задач организации);

– способы воздействия (традиционно выделяют четыре основных: внушение, заражение, подражание и убеждение).

По мнению А. Г. Ковалева, к способам воздействия относятся «и слухи, и рэкет, и захват заложников, и публичные террористические акты, и аварии, и эпидемии, и митинги, и демонстрации, и религия, и голодовки, и стачки, забастовки, акты самосожжения, и средства массовой информации, модификация поведения, мода, реклама и психотронное оружие» (А. Г. Ковалев, 1996). На наш взгляд, это скорее формы и средства воздействия, используя которые, прибегают к перечисленным способам.

Одной из основополагающих концепций психологического воздействия является «теория когнитивного диссонанса» Л. Фестингера, разработанная в рамках когнитивизма. Суть ее в том, что в процессе познания человеком окружающей социальной среды между различными когнитивными элементами может возникать несоответствие (диссонанс).

Желая сохранить целостный и позитивный образ самого себя, человек стремится либо уменьшить диссонанс, либо воспрепятствовать его росту. Обычно это происходит тремя путями:

– меняется поведение индивида;

– изменяются его знания;

– он чрезвычайно осторожно относится к новой информации.

В соответствии с этой теорией, психологическое воздействие должно включать две последовательные операции.

Сначала надо за счет внешних воздействий (вербальных, невербальных и др.) вызвать когнитивный диссонанс, нарушение в целостном единстве элементов, составляющем привычный образ «Я» этого человека. Затем побудить, мотивировать восстановление его когнитивного баланса, душевного равновесия, но уже за счет изменения его прежних, привычных аттитюдов (социальных установок) и, соответственно, поведенческих моделей. Таким образом, сокращение диссонанса является защитным поведением индивида. Он тем самым сохраняет целостный и позитивный образ самого себя.

Вместе с тем многочисленные исследования показали, что зависимость между внешними воздействиями и появлением когнитивного диссонанса не всегда однозначна. Перспектива вызвать значительный диссонанс посредством внешних влияний будет тем меньше, чем целостнее, устойчивее будет образ «Я» человека, чем более значимыми и более осознанными будут его установки.

«Самым ценным своим качеством я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств и поощрения». Чарльз Швэб, американский менеджер.

Воздействие может вызываться не только внутренней системой самоконтроля, но и специфическим социальным окружением человека (усиливающим или же ослабляющим его систему внутренней защиты). Например, наличием некоей авторитетной фигуры, которая может и не присутствовать «здесь и теперь», но которая присутствует в его внутреннем субъективно-личностном поле, которая продолжает воздействовать, нацеливает личность на взятие новых высот профессионализма.

За последние 20-25 лет в мировой психологии сложилось два концептуальных подхода, раскрывающих особенности психологического воздействия. Первый подход ориентирован на использование окружающей человека социальной среды как субъекта воздействия. В рамках этого подхода необходимо указать на так называемую психологию среды или экологическую психологию.

Суть этого подхода в том, что определенные параметры окружающей человека социальной среды (так называемое место поведения, которое определенным образом организовано и ограничено во времени и пространстве) вызывают определенные модели поведения. Вот почему специфическое поведение, которое должно возникнуть, скорее можно предсказать или спровоцировать, исходя из организации специфической ситуации, чем на основе индивидуальных различий между людьми. Таким образом, «ведет себя» не столько сам ин-

дивид, сколько вся экологическая система (индивид и среда), которая может целенаправленно моделироваться во времени и пространстве в зависимости от целей, стоящих перед субъектом управленческого воздействия.

Второй подход объединяет методы и технологии, использующие возможности человека как объекта и субъекта управленческого воздействия. С одной стороны, это группа методов саморегуляции и самопрограммирования, основной целью которых является мобилизация и совершенствование индивидуальных психофизических возможностей человека, раскрытие и развитие его творческих способностей и потенциалов (аутогенная тренировка, медитация, биоэнергетика, психосинтез, дыхательная и голосовая терапия и др.). Разработанные главным образом в лоне восточных философских учений и школ, эти методы направлены на более совершенное самоуправление психической деятельностью безотносительно к влиянию внешнего социального окружения.

С другой стороны, существует ряд методов и техник, предусматривающих внешнее воздействие (вербальное и невербальное) на сферу бессознательного. Цель такого воздействия – целенаправленная модификация психических процессов, состояний и поведения человека в обход контроля сознания за внешней стимуляцией.

Интерес к феномену вербального воздействия на сферу бессознательного впервые был вызван работой В. Паккарда «Тайное воздействие». В ней, опираясь на значительные эмпирические данные, автор утверждал, что все люди постоянно находятся под влиянием определенного рода символической стимуляции – так называемого подпорогового или сублимального воздействия. Причем это воздействие может не обнаруживаться пятью основными чувствами человека, а количество информации, поступающей таким образом, может составлять до 60 % всей информации.

В качестве одного из основных доказательств были приведены результаты естественного эксперимента, проведенного в 1957 г. Дж. Викари – специалистом в области коммерческой рекламы – в зале кинотеатра г. Форт-Ли, штата Нью-Джерси. Суть эксперимента состояла в том, что в ходе просмотра кинофильма «Пикник» через каждые пять секунд перед зрителями на экране воспроизводилось два рекламных призыва: «Пейте кока-колу» и «Ешьте воздушную кукурузу», время показа которых было ниже порогового уровня возможностей человеческого зрительного восприятия (1/3000 с). Анализ наблюдений за

поведением 45 тыс. зрителей показал, что продажа кока-колы в фойе кинотеатра возросла на 57,7 %, а продажа воздушной кукурузы – на 18,1 %.

К довольно эффективным практическим средствам невербального воздействия необходимо отнести ряд приемов и техник, открытых в рамках относительно нового направления в психологии «нейролингвистического программирования» (НЛП), об одном из разделов которого – концепции глазных сигналов доступа – речь уже шла в четвертой главе.

В НЛП нас могут заинтересовать также эффекты «отзеркаливания» и «синхронии». Отзеркаливание проявляется в заимствовании и копировании поз, жестов, тона голоса, а иногда диалектов и произношения при взаимодействии партнеров по общению. Все это, как считают ученые, усиливает взаимосвязь и взаимовлияние между партнерами по общению.

Синхрония связана с телесными ритмами слушающего и говорящего субъектов. В процессе исследований установлено, что люди при разговоре как бы «подтанцовывают» своим телом в такт собственной речи. Все телесные движения синхронно аккомпанируют этим ритмическим ударам, или синхрониям. При этом возникает невидимая, но ощущаемая эмоциональная взаимосвязь между общающимися. Синхрония максимальна, когда партнеры находятся в состоянии согласия или диалога между собой. Она минимальна при споре и конфликте между ними. Когда внимание при разговоре рассеивается, синхрония прерывается. Очевидно, что руководитель, знакомый с такими утонченными приемами невербального воздействия на подчиненных и владеющий ими, имеет значительное преимущество в организации управленческого общения и воздействия на своих подчиненных.

Феномен группового давления

Вот настает наша очередь давать ответ. Мы поднимаемся и говорим примерно следующее: «Глазам своим не верю, но ручка в длину составляет где-то 22–24 см.».

От чего же зависит степень конформизма, согласия с мнением группы? Психологи пришли к убеждению, что определяющими являются следующие факторы:

– размер группы. Степень конформизма выше, когда группа состоит из трех и более человек и является при этом сплоченной, единодушной и обладает высоким межгрупповым статусом;

– условия, при которых высказывается индивидуальное мнение. Ответ, даваемый публично, в присутствии группы, повышает степень конформизма;

– сделанные человеком предварительные заявления. Мнение, высказанное без группы, затем, после выслушивания противоположного мнения группы, остается практически неизменным. Мнение группы обязательно учитывается в последующих высказываниях, но не в первом, от которого тяжело отказаться;

– стремление повысить статус и ориентацию в ситуации. Конформизм возрастает при желании быть принятым группой и добиться признания, или получить некую информацию о реальной ситуации, в которой человек оказался;

– конкретный личностный склад. У женщин конформизм чуть больше, чем у мужчин. Кроме того, выяснилось, что индивидуальные особенности ярче проявляются в «слабых» ситуациях, когда социальные влияния не перекрывают личностных.

Способен ли человек сопротивляться социальному давлению? В каких случаях это происходит? Попытаемся, вслед за психологом Д. Майерсом, ответить на эти вопросы.

Люди ценят чувство свободы и самостоятельности. Поэтому, когда социальное давление становится таким сильным, что ущемляет их чувство свободы, они зачастую восстают. Их протест приобретает вид «эффекта бумеранга» или реактивного сопротивления. Таким образом, люди восстанавливают свое ощущение свободы. Следовательно, весь вопрос в мере социального давления. Видимо, есть такой его предел, за которым давление провоцирует противоположные ожидаемым результаты.

Люди испытывают дискомфорт, когда слишком выделяются на фоне других. Но они испытывают некоторое неудобство и когда выглядят точно так же, как все. Эксперименты показали, что людям нравится ощущать себя неповторимыми. Более того, своим поведением люди отстаивают свою индивидуальность. Но им не все равно, в чем именно заключается их особенность. Они хотят отличаться от других в правильном направлении – не просто отличаться от среднего, но быть лучше среднего.

Феномен «нога в дверях». Большинство из нас, пишет Д. Майерс, могут припомнить случаи, когда, согласившись помочь осуществить какой-нибудь проект или посодействовать какой-нибудь организации мы, в конечном счете, оказывались вовлеченными в это дело намного сильнее, чем нам хотелось. После чего мы давали себе зарок никогда не поддаваться впредь на такие уговоры.

Как же это происходит? Если мы желаем получить от кого-либо существенную помощь, для начала надо побудить их к маленькой любезности, уступке. Причем эта уступка должна быть добровольной и публичной. Выяснилось, что когда люди публично принимают на себя какие-либо обязательства, они начинают сильнее верить в то, что делают.

Таким образом, феномен «нога в дверях» – это тенденция поведения людей, согласившихся на необременительную просьбу и вынужденных потом уступать более серьезным требованиям. Часто этот феномен называют техникой заманивания или тактикой малых уступок.

Особенно успешно этот феномен используется в торговле, в сфере обслуживания, в управлении. Психолог Р. Чальдини со своими сотрудниками показал, как феномен «нога в дверях» реализуется при продаже автомобилей. После того как покупатель решается приобрести новый автомобиль из-за его выгодной цены и начинает оформлять документы на покупку, продавец вдруг отменяет денежные скидки и требует дополнительной оплаты за то, что, по мнению покупателя, входит в общую стоимость. Или же якобы обращается за советом к боссу, который запрещает оформление сделки, заявляя, что «нам это невыгодно». В результате покупатель согласен заплатить (и платит) сумму, больше первоначальной.

В народе говорят, что в настоящее время большинство покупателей после серии пошаговых уступок готовы пойти на приобретение товара по завышенной цене, на что они вряд ли согласились бы в самом начале покупки. Авиакомпании, туристические агентства и администрации гостиниц и баз отдыха также успешно пользуются этой тактикой, привлекая внимание потенциальных клиентов наличием мест, путевок, номеров по заниженным ценам, и надеясь на то, что потом те, ради улучшения своих условий, согласятся заплатить больше.

Часто к такой тактике прибегают и руководители. Здесь и написание подчиненными каких-то обязательств, планов, сроков, которые уже самим фактом собственноручного написания обязывают их строже подходить к исполнению своих обязанностей; и постепенное «втягивание» подчиненного в работу привлекательными условиями, за которыми не всегда проглядывает сложность и противоречивость процесса деятельности; и постановка на первом этапе ряда абстрактных вопросов, типа «Нужно ли добросовестно и с отдачей работать в родной организации?», «Следует ли постоянно стремиться к повышению каче-

ства продукции?» и др., на которые человек может ответить только утвердительно.

Условия эффективности убеждающей информации. Эмпирические исследования феномена психологического воздействия весьма обширны. Наиболее значимыми из них явились многолетние Йельские исследования К. Ховланда, посвященные комплексному изучению факторов. Всестороннему анализу были подвергнуты возможные источники информации, само по себе информационное сообщение, каналы, через которые это сообщение может быть передано, и наконец, индивидуально-психологические, личностные характеристики индивида как объекта убеждающего воздействия.

Своеобразным итогом проделанных исследований явилось формулирование некоторых практических правил и принципов организации эффективной, убеждающей информации. Вот главные из них:

– наиболее убедительными являются руководители, которые вызывают доверие и кажутся экспертами в своей области;

– доверие к руководителю увеличивается, если он ясно докажет и покажет, что отстаиваемая им позиция не приносит ему лично никакой выгоды, а важна для интересов дела;

– доверие к руководителю увеличивается, если он не пытается явно, «в лоб», повлиять на мнение подчиненных;

– чем выше авторитет руководителя, тем больше влияния на своих подчиненных он оказывает, даже если они и знают о его прагматических целях, из одного желания идентифицироваться с авторитетной фигурой, брать ее в пример;

– при высоком авторитете руководителя подчиненные будут тем более убеждаемы, чем большее противоречие будет существовать между начальным мнением подчиненных и точкой зрения руководителя;

– наибольший эффект дает апелляция руководителя к эмоциям (и положительным, и отрицательным) подчиненных в сочетании с логикой аргументации и конкретикой поставленных задач;

– восприимчивость подчиненных оптимальна, если они изначально спокойны, удовлетворены и заинтересованы в общении;

– подчиненные, имеющие средний и высокий образовательный и культурный уровень, более восприимчивы к двухсторонней аргументации. Особенно убедительным является преподнесение, наряду с основной, альтернативных

точек зрения, а затем их опровержение. Для подчиненных с низким образовательным и культурным уровнем наиболее действенной является односторонняя аргументация.

В ходе Йельских исследований был выявлен ряд эффектов психологического воздействия. Во-первых, так называемый «инокуляционный (от лат. inoculatio – прививка) эффект». Его смысл в том, что если у человека изначально формируется отрицательная установка на сообщение, негативное первое впечатление, то он как бы «иммунизируется» против принятия и всей последующей информации подобного содержания из этого источника, даже если дальнейшее сообщение и будет подготовлено более добротно и убедительно.

Во-вторых, «эффект первичности», заключающийся в том, что если человек является объектом двух альтернативных воздействий, то имеет большое значение временная последовательность воздействий. Первое воздействие станет более авторитетным для человека, если между воздействиями будет небольшой временной интервал, однако он должен быть большим между последним воздействием и решением человека как арбитра.

Наконец, в-третьих, «эффект недавности», заключающийся в том, что второе альтернативное воздействие на человека будет более результативным, если между двумя воздействиями временной интервал будет как можно больше, а промежуток между вторым воздействием и окончательным решением человека будет как можно меньшим.

2. Характеристика основных способов управленческого воздействия

Основные способы управленческого воздействия выделяют внушение, заражение, подражание и убеждение.

Под внушением понимается способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

К основным закономерностям протекания процесса внушения относят следующие:

– с возрастом индивидов, следовательно, с увеличением социального опыта эффективность внушения снижается, увеличивается скепсис по отношению к этому способу воздействия;

– эффективность внушения зависит от психофизиологического состояния индивидов: в большей мере внушаемыми оказываются люди утомленные, ослабленные физически, чем обладающие хорошим самочувствием, у которых высокий жизненный тонус. Вероятно, действие этой закономерности объясняет высокую «эффективность» мероприятий, проводимых различными «целителями» и «знахарями»;

– решающим условием эффективности внушения является авторитет руководителя (или его конкретно, или той социальной группы, которую он представляет), создающий особый, дополнительный стимул воздействия – доверие к источнику информации. Авторитетность руководителя выполняет функцию так называемой «косвенной аргументации», своего рода компенсатора отсутствия прямой аргументации.

Проведению эффективного внушения способствуют:

– информационный вакуум или чрезвычайная противоречивость текущей информации;

– сильное психофизическое истощение и переутомление объекта;

– блокирующая психическая напряженность (гнев, страх, поиск выхода из безнадежной ситуации и др.);

– положительные ожидания и установки;

– жесткая категоричность заявлений и требований;

– повторяемость, определенный ритм подачи внушающей информации;

– особая эмоциональность сообщения.

Под заражением понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

Физиологическая основа заражения – перманентная психическая готовность индивида к разрядке (зачастую она и не осознается). Психологической основой заражения является ряд закономерностей.

1. Массе людей действует механизм многократного взаимного усиления эмоционального воздействия общающихся людей. Многие исследователи констатируют наличие особой «реакции заражения», которая схожа по своим последствиям с обычной цепной реакцией.

2. В массе людей возникает некоторая общность оценок, установок, что готовит индивидов к действию механизма заражения. Например, аплодисменты на концертах являются своеобразным импульсом, после которого собственно и начинает действовать механизм заражения.

Подверженность индивидов действию заражения зависит от общего уровня развития личности, а конкретно – от уровня их самосознания. Потенциально всякий индивид подвержен действию механизма заражения, вся проблема в конституциональных особенностях психики каждого, то есть каково соотношение между эмоциональной и рациональной сферами психики, насколько легко эмоциональная может одержать вверх над рациональной сферой.

Б. В. Поршнев открыл закономерность действия механизма заражения: чем выше уровень развития общества, тем критичнее отношение индивидов к силам, автоматически увлекающим их на путь стихийных эмоциональных переживаний, тем, следовательно, слабее действие механизма заражения.

Наиболее яркий пример действия заражения – состояние паники. Сам термин происходит от имени греческого бога Пана, покровителя пастухов, пастбищ и стад, вызывавшего своим гневом безумие стада, бросавшегося в огонь или пропасть по незначительной причине. Паника – возникающее в общности людей определенное эмоциональное состояние деструктивного характера, являющееся следствием либо дефицита, либо избытка информации о каком-либо важном явлении.

К основному условию возникновения паники относится передача важной для индивида социальной информации (причем она может быть как вербальной, так и в каких-то зримых образах). Однако этого недостаточно. Для возникновения паники необходимо, чтобы:

– информации было либо недостаточно, либо чрезмерно;

– информация содержала либо пугающие, либо непонятные сведения (например, о реальной или воображаемой опасности);

– информация была настолько сильна по своему воздействию, что способна вызвать сначала страх, а затем и шок. Их динамическим выражением является бессознательное принятие определенных образцов поведения.

Любая паника как социально-психологическое явление протекает в течение трех этапов:

– начальный: появление какой-либо информации, способной вызвать страх, а затем и шок;

– основной (или деструктивный): паника наращивает свою силу под влиянием действия рассмотренного механизма взаимного многократного отражения и принимает лавинообразный характер;

– завершающий: под влиянием различных факторов (выявление ложности информации, устранение причины, вызвавшей панику, увлекающий пример, способный «включить» рациональную сферу психики и др.) включается рациональная сфера психики и компенсаторные возможности психики, восстанавливается первоначальное эмоциональное состояние.

Ярким примером деструктивных возможностей паники является случай, произошедший в США 30 октября 1938 г. после передачи по радио инсценировки по книге Г. Уэллса «Война миров». Массы радиослушателей самых различных возрастных и образовательных слоев (по официальным данным, более 1,2 млн человек) пережили состояние, близкое к массовому психозу, поверив во вторжение марсиан на землю. Хотя многие из них точно знали, что по радио передается постановка литературного произведения (трижды это объявлялось диктором), приблизительно 400 тыс. человек «лично» засвидетельствовали «появление марсиан».

Что можно противопоставить панике как явлению? Наиболее эффективно использование ее же эффектов. Мы уже говорили, что в основе возникновения паники лежит бессознательное принятие определенных образцов поведения. Значит, должен найтись человек, способный предложить образец поведения, способствующий восстановлению нормального эмоционального состояния.

Смысл этого образца поведения: все в порядке, информация оказалась не столь страшной или ложной, ситуация под контролем либо: ситуация сложная, но мы с ней справимся. Такой пример поведения может показать, прежде всего, руководитель. Именно от его решительных и смелых действий во многом зависит, пойдет ли паника на убыль или будет продолжаться дальше.

Под подражанием понимают способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения. Основоположник научного рассмотрения подражания – французский психолог и социолог Г. Тард. В соответствии с его концепцией, подражание есть основной принцип развития и существования общества. Мало того, подражание есть лишь частный случай общего

«мирового закона повторения». В животном мире этот закон осуществляется через наследственность, а в человеческом обществе – через подражание.

С точки зрения Г. Тарда подражание – источник прогресса: периодически в обществе совершаются изобретения, которым подражают массы. Эти открытия и изобретения входят впоследствии в структуру общества и вновь осваиваются путем подражания.

Подражание как способ психологического воздействия осуществляется по определенным законам:

– во-первых, подражание идет от внутреннего к внешнему (т. е. внутренние образцы вызывают подражание раньше, чем внешние; духу религии подражают раньше, чем обрядам);

– во-вторых, низшие по социальной лестнице подражают высшим (деревня – городу, жители маленьких городов – жителям столицы и др.);

– в-третьих, чем старше и образованнее человек, тем меньше он подвержен простейшим образцам подражания, тем более сложные формы приобретает сам процесс подражания. У взрослых, в отличие от детей, подражание есть побочный способ освоения мира, причем главный упор делается на внешний рисунок поведения, не затрагивая глубоких личных характеристик.

Под убеждением понимается преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. Другими словами, при убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

Исторически убеждение как способ воздействия стало применяться в социальной практике значительно позже, чем начали действовать механизмы внушения и заражения. Это естественно, поскольку необходимость критического освоения, сознательного принятия или непринятия поступающей извне информации предполагает достаточно высокий уровень интеллектуального развития человека.

Процесс слияния или перерастания убеждений в побуждения личности является одновременно и высшим критерием прочности и действенности сформировавшихся убеждений, когда, говоря словами Н. А. Добролюбова, убежде-

ния слились с чувствами и волей человека, присутствуют в нем постоянно, даже бессознательно, когда он вовсе о том и не думает.

Сложность и многогранность процесса убеждающего воздействия предполагает, по мнению Б. Д. Парыгина (1999), воздействие как на рациональную, так и на эмоциональную сферу личности, активное взаимодействие убеждающего и убеждаемого, нередко перерастающее в явную или скрытую дискуссию. Проще поддаются убеждению лица, которые имеют яркое, живое воображение; ориентируются скорее на других, чем на себя; имеют несколько заниженную самооценку и др.

На повышение эффективности убеждения оказывают влияние следующие условия:

– умение установить контакт, вызвать доверие;

– выдержка, терпение и такт;

– умение доказывать, разъяснять, опровергать;

– подача новых идей так, чтобы они ассоциировались с уже усвоенными;

– личная убежденность, искренность;

– обеспечение одинакового понимания терминов, понятий и выражений, используемых сторонами;

– учет индивидуальных и возрастных особенностей убеждаемого и психологии малой группы.

Сама процедура убеждения включает три вида убеждающих воздействий: 1. Информирование. 2. Разъяснение. 3. Доказательство и опровержение.

Информирование представляет собой рассказ, т. е. живое и образное изложение информации с целью сообщения подчиненному фактов и выводов, необходимых для побуждения его к определенным действиям. Рассказывая что-то работнику, избирают либо индуктивный, либо дедуктивный путь. Первый требует последовательно рассматривать факты, явления, события и только потом делать обобщение. Индуктивный путь предполагает, что сначала нужно изложить общие положения, а уж затем приводить факты в их подтверждение.

Обычно выделяют несколько типичных видов разъяснения:

– инструктивное разъяснение, в ходе которого работник должен усвоить, вернее, запомнить сообщаемые сведения. Такое разъяснение ведется четким, ясным языком, короткими фразами;

– повествующее разъяснение, в ходе которого работнику излагаются факты в виде живого рассказа, призванного привести к соответствующим выводам;

– рассуждающее разъяснение, в ходе которого активизируется мыслительная деятельность работника путем постановки перед ним ряда вопросов и последующими логическими рассуждениями, подведение его к нужным выводам;

– проблемное разъяснение отличается от предыдущих тем, что руководитель ответа на поставленные вопросы не дает. К ответам приходит сам работник, но материалы для разъяснений подаются ему таким образом, чтобы натолкнуть на необходимый для руководителя вывод.

Доказательства при убеждении строятся по логическим законам тождества, противоречия, исключенного третьего и достаточного основания. Доказательство будет тем эффективнее, чем более основательно оно будет опираться на такие факты, которые или правильны по своей сути, или воспринимаются работником как правильные.

С точки зрения логики опровержение обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая подчиненному одну идею, руководитель тем самым опровергает другую.

В психологическом же плане имеется определенная разница. Она связана с тем, что в процессе опровержения осуществляется критика определенных взглядов собеседника с разрушением старых и формированием новых установок. Отсюда в процессе опровержения нужно, наряду с логическими приемами, использовать и психологические. Убеждение предполагает обязательное стимулирование подчиненного путем словесного одобрения, поддержки хода его мыслей и действий.

По мнению Д. Майерса (1997), при осуществлении убеждающего воздействия имеет значение кто, что, как и кому передает. Разберем указанные составляющие процесса воздействия.

КТО? Д. Майерс приводит основные характеристики, способные оказать влияние:

– авторитетный, компетентный и надежный источник воздействия;

– уверенный и прямой подход к проблеме, взгляд прямо в глаза;

– способность отстаивать что-либо, принося в жертву свои личные интересы («эффект бескорыстия»);

– привлекательность источника воздействия (особенно эффективна в вопросах вкусов и личных предпочтений). Имеет значение как физическое обаяние (красивые более убедительны), так и «эффект подобия» (мы склонны сим-

патизировать людям, похожим на нас, принадлежащим к членам одной с нами социальной группы).

Когда выбор основывается на личных оценках, вкусах или стиле жизни, наибольшим влиянием пользуется тот, кто похож на нас. Но когда речь идет о фактах, подтверждение нашего мнения со стороны непохожего на нас человека порождает большую уверенность. Суждение непохожего человека более независимо.

ЧТО? Рациональное или эмоциональное сообщение? Все зависит от аудитории:

– высокообразованная и заинтересованная аудитория более восприимчива к рациональным аргументам, менее образованная и равнодушная – к эмоциональным аргументам;

– сообщение становится более убедительным, если оно ассоциируется с позитивными чувствами («эффект хорошего настроения»). Таким образом, если ваши аргументы недостаточно сильны, разумнее будет привести аудиторию в хорошее настроение в надежде, что она положительно отнесется к вашему сообщению, не слишком над этим задумываясь. Попутно заметим, что хорошее настроение может возникнуть во время еды, питья, прослушивания приятной музыки и др.;

– иногда сообщение может оказаться убедительным, если оно апеллирует к негативным эмоциям, возбуждает страх. При этом важно:

– указать аудитории, как избежать опасности (иначе пугающее сообщение может просто не восприниматься);

– сделать сообщение наглядным, образным, а не аморфным и беспредметным. Как отмечает Д. Майерс, «когда речь заходит об убедительности, уместная и выразительная картинка действительно может заменить десятки тысяч слов»;

– важна степень расхождения мнений аудитории и источника воздействия. Если вы – авторитетный источник и аудитория не очень заинтересована данной проблемой, вы смело можете высказывать самые крайние взгляды.

КАК? К числу выявленных закономерностей относят следующие:

– активно пережитое убеждает больше, нежели пассивно воспринятое;

– убедительность снижается при повышении важности, сложности проблемы и степени знакомства с нею (цель достижима, но не в один присест);

– убедительность повышается при личном влиянии, а не при опосредованном информировании;

– чем образнее подача информации, тем убедительнее предлагаемые сообщения. В порядке убедительности различные способы подачи информации располагаются следующим образом:

– сообщение, передаваемое в настоящий момент (типа «здесь и сейчас»);

– видеозапись;

– аудиозапись;

– печать (печатное сообщение обеспечивает наилучшую включенность и запоминание);

– стимуляция мышления аудитории делает сильное сообщение более убедительным. В качестве методов могут использоваться:

– риторические вопросы;

– воздействие нескольких коммуникаторов;

– ответственность аудитории за оценку сообщения;

– ненапряженные позы ораторов;

– многократное повторение одного и того же сообщения в разных вариантах.

КОМУ? Важен учет характеристик объектов воздействия:

– степень самооценки человека. Люди с низкой самооценкой зачастую медленно понимают сообщение и поэтому плохо поддаются убеждению. Напротив, люди с высокой самооценкой понимают все быстро, но предпочитают придерживаться своих взглядов. Лучше всего подвержены воздействию люди с адекватной (умеренной) самооценкой;

– возраст человека. Установки молодых более подвижны. Пожилые люди с трудом воспринимают аргументы убеждения, основанные на современных подходах и стереотипах. Почему? Потому что в течение второго и начала третьего десятилетия человеческой жизни (т. е. в период юности и начала взросления) происходит наиболее интенсивное формирование личности и ее жизненной философии. Установки, возникшие в этот период, имеют тенденцию оставаться неизменными. Эти установки связаны с более глубокими и устойчивыми впечатлениями;

– состояние аудитории в момент убеждающего воздействия. При прямом способе убеждения решающим является не само по себе содержание сообщения, а реакция, которую она вызывает в умах людей. Если сообщение вызывает

подходящие для нас мысли, оно убеждает нас. Если же оно заставляет задуматься о контраргументах, мы останемся при прежнем мнении;

– трудно убедить аудиторию, которая заранее предупреждена о воздействии на свои важные жизненные установки. Но если тема расценивается как тривиальная, т. е. не затрагивает нас, то даже грубая пропаганда может оказаться эффективной;

– убедительность вербального сообщения возрастает, если удается каким-либо образом отвлечь внимание аудитории настолько, чтобы подавить возможное возражение. Обычно это достигается либо яркими зрительными образами (они воздействуют настолько, что мы не анализируем смысл сообщения), либо высокой скоростью речи (быстроговорящие более убедительны, так как оставляют нам меньше времени на возражения), либо элементарным отвлечением.

3. Типология объектов психологического воздействия

Для эффективного психологического воздействия важен учет индивидуальных особенностей подчиненных. Эта типология позволяет ориентировать руководителя на выбор определенной стратегии воздействия.

С точки зрения югославского психолога П. Мицича, все многообразие собеседников можно разделить на следующие типы.

1. «Позитивный человек». Это, конечно, самый приятный тип собеседника. Он дисциплинирован, трудолюбив, открыт и спокоен. Он позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию. По отношению к нему следует:

– откровенно и совместно с ним выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев, трудностей и недоразумений, при этом вы вправе рассчитывать на доброжелательный характер взаимоотношений, на сотрудничество;

– следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данном разговоре;

– в трудных и спорных вопросах и затруднительных ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа;

– в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

2. «Нигилист». В ходе беседы часто выходит за профессиональные рамки беседы, нетерпелив, несдержан, возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не согласились с его тезисами и утверждениями. По отношению к нему следует:

– совместно обсудить и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы;

– привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного собеседника;

– всегда оставаться хладнокровным и компетентным;

– следить за тем, чтобы по возможности решения формулировались его словами;

– когда есть возможность, предоставить другим опровергать его утверждения, а затем отклонить их;

– беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах, чтобы узнать истинные причины его негативной реакции;

– в экстремальных случаях настоять на том, чтобы разговор был приостановлен, а позднее, когда остынут головы, продолжить его;

– за столом или в помещении поместить его в «мертвый угол».

3. «Всезнайка». Ему кажется, что он все знает и во всем разбирается. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. По отношению к нему следует:

– время от времени высказывать обоснованные сомнения в глубине его знаний, подтверждая это убедительными примерами;

– иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу;

– напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться, немного потрудиться над решением;

– давать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные замечания;

– посадить его рядом с ведущим беседу.

4. «Болтун». Он ведет длительные ненужные монологи, бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы других, не обращает внимания на время. По отношению к нему следует:

– с максимумом такта прерывать его длительные выступления фразами типа «Итак, вы утверждаете, что...» или спросить, в чем он видит связь с предметом разговора;

– характером беседы настраивать на лаконичные ответы;

– изредка напоминать о том, что вы ограничены во времени;

– следить, чтобы он не переворачивал проблемы «с ног на голову»;

– спросить поименно участников беседы, каково их мнение;

– как и всезнайку, посадить его поближе к ведущему или к другой авторитетной личности.

5. «Трусишка». Он не уверен в себе и всегда боится сказать что-то такое, что, по его мнению, может выглядеть смешно и глупо. По отношению к нему следует:

– быть особенно деликатным, чтобы невзначай не спугнуть зарождающиеся время от времени вспышки храбрости;

– задавать ему легкие информативные вопросы;

– помогать ему формулировать мысли;

– решительно пресекать любые попытки насмешек;

– ни в коем случае не «давить» на него;

– специально благодарить его за любой вклад в беседу или замечание, но не делать этого свысока;

– всемерно укреплять его веру в себя.

6. «Неприступный». Он замкнут, на многие вопросы отвечает односложно, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретного разговора, так как все это кажется недостойным его внимания и усилий. По отношению к нему следует:

– найти возможности для того, чтобы заинтересовать его (в частности, в обмене опытом) и показывать, как важен для вас его опыт и знания;

– спросить его: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Нам всем было бы интересно узнать почему?»;

– постараться найти какие-либо общие темы для беседы (откуда родом, семейное положение, увлечения, последняя прочитанная книга, фильм и др.);

– в перерывах и паузах разговора попытаться выяснить причины такого поведения.

7. «Незаинтересованный». Ему безразлично, о чем идет речь, он ни во что не вмешивается. По отношению к нему следует:

– с самого начала беседы постараться поставить побольше вопросов информативного характера;

– показать неподдельный интерес к его деятельности;

– постараться выяснить, что интересно лично ему.

8. «Сноб». Он не выносит критики ни прямой, ни косвенной, ко всем относится свысока, покровительственно, в разговоре склонен прибегать к иронии, граничащей с неуважением. По отношению к нему следует:

– лучше не применять прямой критики, а ограничиться легкой иронией;

– не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;

– чаще использовать формулу «да..., но...»;

– действовать точно в соответствии с требованиями делового этикета.

9. «Почемучка». Кажется, этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную почву или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать все и вся. По отношению к нему следует:

– все его вопросы, относящиеся к теме разговора, сразу же направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому;

– на вопросы информационного характера отвечать сразу;

– сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

4. Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия

К основным формам управленческого воздействия относят:

– приказ;

– распоряжение;

– указание;

– инструктаж;

– рекомендацию;

– призыв;

– беседу.

Структурно управленческое распоряжение включает ряд частей.

В мотивационной части указываются мотивы, причины и повод появления данного распоряжения.

Содержательная часть включает общие ориентиры, что и как требуется выполнить, отражение скрытых при первом взгляде взаимосвязей и взаимовлияний.

Обязывающая часть должна быть четкой и конкретной: кому, когда, что и где необходимо выполнять. Кроме этого, в ней указываются меры обеспечения

выполнения решения и контроля исполнения. Важно заметить, что в целом негативное воздействие оказывают неконкретные выражения в этой части типа «улучшить», «принять меры», «усилить», «повысить» и др.

К распоряжениям относят следующие:

а) побуждающий, проявления которого на практике многовариантны:

– подчеркивание деловых достоинств («Вам поручается очень важное задание, которое требует напряжения сил. Но вы именно тот, кто не боится трудностей»);

– напоминание о доверии, оказываемом исполнителю;

– подчеркивание инициативы и исполнительности, наблюдаемой именно у данного человека;

– внушение подчиненному, что он может сделать больше, чем сам он об этом думает;

– разъяснение значимости его работы для развития профессиональных качеств;

– приглашение к сотрудничеству («Не кажется ли вам, что...», «Не думаете ли вы, что...», «А может быть, стоит попробовать так?»);

б) убеждающий, который применяется, как правило, при возникновении у подчиненных психологических барьеров (при несогласии, сомнении, недоверии, растерянности, недовольстве):

– опора на бесспорные факты и апелляция к личному опыту подчиненного, к практике совместной деятельности («А помните, был аналогичный случай, когда мы решали такую же проблему?»);

– употребление примеров по аналогии или по контрасту («Говорить так, все равно, что сказать...»);

– подчеркивание способностей подчиненного («Мы с вами нашли два верных пути, и по сути дела, говорим об одном и том же»);

– обращение с просьбой, когда поручаемая работа не входит в обязанности подчиненного или лежит за пределами временных нормативов («Требовать я не имею права, но я вас очень прошу сделать это в срок»);

в) понуждающий или принуждающий, применяемый при недостаточной сознательности или дисциплинированности подчиненных:

– открытое предупреждение («Я приказываю приступить к работе немедленно. Если вы сорвете задание, то будете строго наказаны»);

– категорическое требование (приказ), мотивированное конкретной ситуацией. При этом важно избежать употребления формулировок, унижающих личное достоинство подчиненных.

Прямое управленческое воздействие реализуется через ряд взаимосвязанных функций.

Информационная функция осуществляется путем предоставления в распоряжение подчиненных достаточного объема сведений и данных для успешного выполнения принятого решения. При осуществлении этой функции важно добиться, чтобы подчиненные не только понимали цели распоряжения, но чтобы в их сознании сложился образ будущей деятельности.

Понимание задачи подчиненными включает следующие элементы:

– в какой последовательности выполнять отдельные части задания;

– какие способы наиболее эффективны;

– какое время отпущено на полное выполнение задания и какие промежуточные сроки завершения этапов работы определены;

– каковы критерии оценки качества выполнения задания;

– какие требования должны выполняться неукоснительно, а какие могут быть скорректированы исполнителями по ходу выполнения распоряжения.

Мотивационная функция предполагает использование системы методов для активизации личных возможностей подчиненных к эффективным действиям. Важно поинтересоваться, чем в данный момент планировал заниматься подчиненный, какова его загрузка. Это позволяет, во-первых, эффективнее использовать возможности подчиненного, а во-вторых, создает у исполнителя впечатление тщательного учета важности и срочности выполняемых работ.

Функция материального обеспечения предоставляет исполнителям необходимые средства и условия.

Контрольно-оценочная функция предполагает соотношение результатов действий подчиненных с исходным замыслом руководителя. На основе данной информации начальник вносит соответствующие коррективы в свою деятельность.

1. Оценка проделанной работы требует от руководителя реализации в полной мере принципа справедливости. Для обеспечения объективности оценок руководитель ведет анализ деятельности подчиненного по следующим показателям:

– важность, объем, срок, качество выполнения задания;

– правильность понимания задания;

– величина ошибки, возможность ее исправления;

– частота ошибок в подобных случаях;

– затраченные усилия;

– объективные помехи;

– затраченное время;

– личностные особенности (опыт, притязания, репутация, отношение к ошибке, переживание своей вины).

При подведении итогов выполнения проделанной работы важно отметить как достижения, так и промахи всех без исключения подчиненных. Справедливость оценок каждого участника совместных действий имеет большое значение для сплочения коллектива организации, воспитания подчиненных.

2. Оценка проделанной работы требует учета коллективного мнения, проведения индивидуальных бесед с сотрудниками. На основе этой подготовительной работы начальник определяет:

– в какую сторону сместить оценочные акценты;

– когда высказать оценку (сразу или спустя некоторое время);

– в какой обстановке (публично или индивидуально);

– в какой форме (устно или письменно);

– от чьего имени (от своего или от коллектива).

3. Оценка проделанной работы требует корректности и такта. При публичном обсуждении итогов недопустимо сенсационно, с сарказмом, преподносить выявленные недостатки, приписывать вину. Важно предоставлять подчиненным возможность отвечать на выдвинутые в их адрес обвинения. Если руководитель сделает ошибочный вывод, то его долг публично признать свою ошибку.

К основным формам вербальной оценки подчиненного относят:

– поощрение;

– похвалу;

– одобрение;

– критику. Важно избрать такую ее форму, которая побуждала бы его к изменению отношения к заданию.

Возможны следующие варианты критики:

– упрек («А мы на вас так рассчитывали!»);

– надежда («Надеюсь, в следующий раз вас ждет успех!»);

– аналогия («В моей практике была подобная ошибка»);

– похвала («Работа выполнена хорошо, но только не для этого случая»);

– озабоченность («Особую озабоченность вызывает состояние дел у...»);

– сопереживание («К сожалению, вынужден отметить некачественную работу»);

– удивление («К сожалению, не ожидал от вас этого»);

– смягчение («Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы»);

– опасение («Очень жаль, но я уверен, что подобное может повториться снова»);

– намек («Я знал одного человека, который поступил так же, но карьера у него почему-то не пошла»);

– наказание.

Важнейшей формой управленческого воздействия руководителя является отдача приказов (распоряжений). Часто руководителям не хватает чувства уверенности. Они ясно представляют, что необходимо делать, однако им не хватает способностей и навыков добиться качественного выполнения всех своих распоряжений. Это вызывает у них постоянное ощущение несоответствия своему месту.

Обычно различают следующие варианты отдачи приказов и распоряжений:

1. «Туманный приказ». Он характеризуется неясностью, неконкретностью, размытостью требований и, как правило, почти не имеет шансов привести к положительным результатам.

2. «Приказ-уговор». Руководитель взывает к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности подчиненного. Этот метод может быть эффективен, если он удачно применен и подчиненный понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение, выполнить что-то. Однако он только тогда полезен, когда подчиненный разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

3. «Приказ-угроза». Этот метод основан на том предположении, что страх иногда является достаточным мотивом и короткое время эффективен. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самочувствии как руководителя, так и подчиненного, может привести к конфликтам. Он эффективен лишь в экстремальных ситуациях, требующих быстрых действий.

4. «Приказ-просьба». Руководитель пытается взывать к лучшим чувствам подчиненного и обеспечить себе сочувствие. Этот метод обоснован и эффективен при условии, что между руководителем и подчиненным существует особая доверительность отношений.

5. «Приказ-подкуп». Руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение, свои действия или будет выполнять что-либо. В некоторых ситуациях подкуп как метод действует, однако его применение таит в себе нежелательные последствия для руководителя. Этот метод разделяет и противопоставляет подчиненных, заставляет их в дальнейшем ждать еще больших уступок.

6.«Приказ – категоричное требование». Руководитель использует правила и требования обычной субординации, чтобы заставить подчиненного выполнить определенную задачу. Он в категоричной и лаконичной форме отдает распоряжение, не терпящее ним возражений, ни двусмысленностей. Этот подход не слишком оригинален, но его преимуществами являются простота, четкость, отсутствие множества толкований.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение психологическому воздействию.
2. Охарактеризуйте виды психологического воздействия.
3. Охарактеризуйте основные способы пртивостояния воздействию.
4. Перечислите способы убеждения. От чего зависит эффективность убеждения?
5. Опишите приемы внушения. Приведите примеры.
6. Что такое манипулирование? Назовите приемы манипулирования.
7. К продуктивному или деструктивному виду влияния можно отнести манипулирование. Свой ответ аргументируйте.
8. Какие вы знаете правила отдачи приказов и распоряжений?
9. Какие типы собеседников выделяет П. Мицич?
10. Какие способы воздействия вы будете применять к различным типам собеседников, которые выделяет П. Мицич.

ТЕМА 9. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Цель: сформировать представление о сущности конфликта, познакомить с методами ихпрофилактики и разрешения.

План

1. Природа и социальная роль конфликтов, причины и условия, вызывающие конфликты.
2. Структура конфликта и динамика его развития, инцидент.
3. Классификация конфликтов. Межличностный конфликт как социальный феномен.
4. Интриги в организациях, меры их предотвращения и типы поведения людей в конфликтной ситуации.
5. Управление конфликтами

1. Природа и социальная роль конфликтов, причины и условия, вызывающие конфликты

Слово «конфликт» – латинского корня и в буквальном переводе означает столкновение. В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным, либо к деструктивным последствиям. Обычно конфликт рассматривается как явление негативное и нежелательное, которого следует избегать. Так считали представители различных школ управления, в том числе и сторонники школы человеческих отношений, которые полагали, что конфликт – это признак неэффективной деятельности фирмы и плохого управления. Однако некоторые современные теоретики и практики управления считают, что конфликты возможны даже в самой эффективной организации, при самом безукоризненном управлении. Более того, конфликты имеют определенное позитивное значение, так как привлекают внимание к проблемам, которые ранее не замечали.

В современном обществе роль конфликтов столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специальная наука – конфликтология, базирующаяся на достижениях философии, психологии и социологии.

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения, их конструктивного заверше-

ния. Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин:

– объективных;
– организационно-управленческих;
– социально-психологических;
– личностных.

К числу наиболее часто встречающихся объективных причин, вызывающих конфликты, можно отнести следующие:

1. Естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности.

2. Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей.

3. Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.

4. Образ жизни многих россиян. Это объективная причина части межличностных конфликтов, связанных с материально-бытовой неустроенностью, недостаточностью финансовых средств для удовлетворения элементарных потребностей семьи, деятельностью, в которой человек не всегда может самореализоваться.

5. Достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений, способствующие возникновению конфликтов.

Кроме названных, существует еще бесконечный ряд объективных причин, влияние которых на конфликтность человека пока не изучено.

Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп. *Они делятся:*

*1. На Структурно-организациооные причины конфликтов – з*аключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается.

2.Функционально-организационные причины конфликтов – вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками.

3. Личностно-функциональные причины конфликтов – связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим

качествам требований занимаемой должности любая работа требует определённых профессиональных знаний и опыта.

4. Ситуативно-управленческие причины конфликтов – обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчинёнными в процессе решения управленческих и других задач.

Социально-психологические причины конфликтов обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включенности социальные группы. Основные причины конфликтов:

1. Возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации.

2. Несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей.

3. Непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы несовпадение позиций может быть вызвано не принципиальным расхождением во взглядах, а подходом к проблеме с различных сторон.

4. Различия в способах оценки результатов деятельности и личности друг друга.

5. Психологическая несовместимость.

6. Напряженные личностные отношения.

7. Внутригрупповой фаворитизм, т. е. предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп.

8. Конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами.

9. Ограниченные способности человека к децентрации, т. е. умению поставить себя на место другого человека и понять его интересы, к изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.

10. Стремление к власти.

Личностные причины конфликтов связаны, прежде всего, с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой.

2. Структура конфликта и динамика его развития, инцидент

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Наряду с тем, что он является *системой,* конфликт представляет собой и *процесс.* Поэтому

структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс. Основные компоненты структуры конфликта могут быть представлены так, как на рис. 7. Кроме понятия «конфликт» часто используется и «конфликтная ситуация» – фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития, своеобразный «фотографический снимок» конфликта на определенный момент времени. Поэтому структура конфликта может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации.

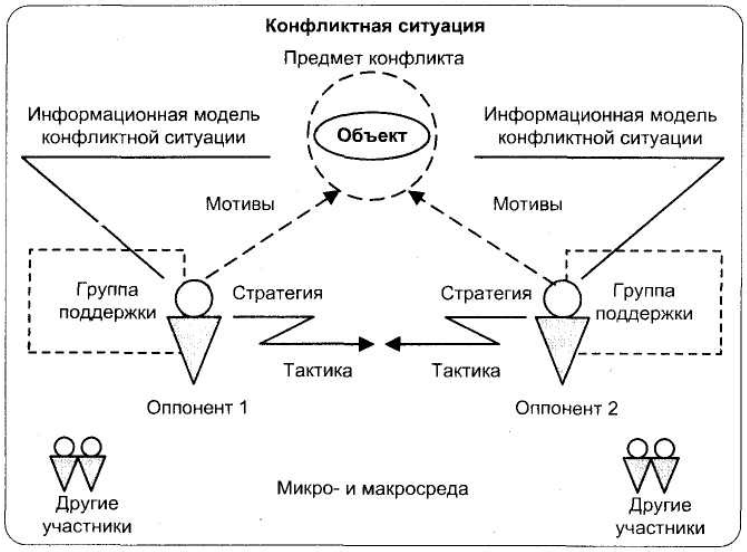

Рис. 7. Структура конфликта

Основные компоненты структуры конфликта могут быть представлены так: конфликтная ситуация, предмет конфликта, объект, мотивы, информационная модель конфликтной ситуации, группа поддержки, стратегия, тактика, оппоненты, другие участники, микро- и макро среда.

В любом социальном конфликте основными действующими лицами являются люди. Они могут образовывать различные группировки и социальные группы вплоть до таких образований, как государства.

Степень участия в конфликте может быть различной: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Исходя из этого выделяют:

1. Основных участников конфликта – это всегда прямые, непосредственные стороны, участвующие в противоборстве. Им принадлежит решающая и наиболее активная роль в его возникновении и развитии. Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первой начала конфликтные действия. Её на-

зывают инициатором конфликта.

Основных участников именуют субъектами, или оппонентами конфликта.

2. Группы поддержки – силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т. д.

3. Других участников:

– инициаторы, зачинщики или подстрекатели, – те участники конфликта, которые берут на себя инициативу в развязывании конфликта между другими лицами, группами или государствами, подталкивающие участников к конфликту;

–организаторы – группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу;

–пособники – лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии;

–посредники (медиаторы) – третья сторона в конфликте и его косвенные участники. Цель посредничества – добиться прекращения конфликта путем нахождения компромисса между его оппонентами;

–жертва конфликта.

Ядром любого конфликта является противоречие. Проблема конфликта остается неизменной до тех пор, пока противоречие не разрешится. В большинстве случаев суть противоречия в конфликте не видна, не лежит на поверхности. Таким образом, *предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта.*

Под объектом конфликта понимают ту ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов участников конфликта. Объектами конфликта могут быть ценности самого различного вида: материальные, духовные, социальные и т. д. Объект конфликта всегда связан с интересами участников конфликта, причем эти интересы находятся в противоречии.

При анализе конфликта необходимо выделить такой элемент, как условия, в которых находятся и действуют участники конфликта (микро- и макросреду). Учет этого окружения на уровне микросреды и макросреды позволяет понять содержательную сторону целей, мотивов, сторон, а также зависимость от этой среды.

Любой конфликт состоит из трех фаз или периодов:

– предконфликтная стадия (латентный или инкубационный период)

– открытый период (инцидент, эскалация конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликт);

– послеконфликтная стадия.

Инкубационной период характеризуется:

– возникновением объективной проблемной ситуации;

– осознанием объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия;

– попытками сторон разрешить проблемную ситуацию не конфликтными способами;

– возникновением предконфликтной ситуации.

Октрытый период характеризуется:

1. Инцидент – информационный событие, которое помогло хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов осознать отличие (полное или частичное) его интересов и позиции от интересов и позиции других участников взаимодействия. С инцидента конфликт становится для оппонентов реальностью, в этот момент происходит осознание собственной включенности в конфликт.

Конфликт, начавшийся с инцидента, может им и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что оппоненты расстаются, чтобы больше не встречаться, в других, так как в ходе инцидента им удается разрешить свои проблемы. При нормальном ходе развития событий инцидент перерастает в эскалацию.

Инцидент конфликта следует отличать от его повода. Повод – это то конкретное событие, которое служит толчком, предметом к началу конфликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и специально придумываться, но, во всяком случае, повод еще не есть конфликт.

Выделяют следующие виды инцидента:

Инцидент информационный – событие, которое помогло хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов осознать отличие (полное или частичное) его интересов и позиции от интересов и позиции других участников взаимодействия.

Инцидент деятельностный – повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий, связанных с различием интересов и позиций.

Инцидент может быть спровоцированным, но чаще он бывает спонтанным, т. е. это последняя капля, которая переполнила чашу терпения, здесь че-

ловек узнает о границах своей толерантности.

Инцидент может быть:

– скрытым, т. е. проходящим на уровне эмоционального переживания, не проявляемого вовне;

– открытым – на грани каких-то действий или представляющим собой серию таких действий.

2. Эскалация – резкая интенсификация борьбы оппонентов. Эскалация конфликта прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие.

Эскалация может быть:

– непрерывной с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты;

– волнообразной, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфронтации сменяются затишьями, временными улучшениями отношений.

Эскалация конфликта характеризуется следующими признаками:

– сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности (искажение конфликтной ситуации). По мере обострения конфликта происходит регрессия сознательной части психики. Данный процесс носит лавинообразный характер, основывающийся на бессознательном уровне психики;

– вытеснение адекватного восприятия другого образом врага. Образ врага как целостное представление об оппоненте, интегрирующее искаженные и иллюзорные черты, начинает формироваться в ходе латентного периода конфликта в результате восприятия, детерминированного негативными оценками. Пока нет противодействия, пока угрозы не реализованы, образ врага носит очаговый характер. Его можно сравнить со слабо проявленным фотографическим снимком, где изображение нечеткое и бледное. В ходе эскалации образ врага проявляется все более выразительно и постепенно вытесняет объективный образ;

– рост эмоционального напряжения – возникает как реакция на рост угрозы возможного ущерба;

– переход от аргументов к претензиям и личным выпадам;

– рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация. Более интенсивное действие затрагивает более важные интересы другой стороны. Поэтому эскалация конфликта может быть рассмотрена как

процесс углубления противоречий, т. е. как процесс роста иерархического ранга нарушаемых интересов;

– применение насилия. Отличительный признак эскалации конфликта – введение в «бой» последнего из аргументов – насилия;

– потеря первоначального предмета разногласий – противоборство, начавшееся из-за спорного объекта, перерастает в более глобальное столкновение, в ходе которого первоначальный предмет конфликта уже не играет основной роли;

– расширение границ конфликта – происходит генерализация конфликта, т. е. переход к более глубоким противоречиям, возникновению множества разных точек столкновения;

– увеличение числа участников. В ходе эскалации конфликта может происходить «укрупнение» противоборствующих субъектов привлечением все большего количества участников.

3. Сбалансированное противодействие – использование силовых методов не дает результата, интенсивность борьбы снижается, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

4. Завершение конфликта – переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Послеконфликтная стадия состоит из двух фаз:

– *частичная нормализация отношений* – характеризуется наличием негативных эмоций, не дающих возможности спокойно реагировать на действия противной стороны. Для этой фазы характерны переживания, осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязаний, отношения к партнеру, обострение чувства вины по отношению к нему;

– *полная нормализация отношений* – наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. На этом этапе наступает пора подведения итогов, оценки результатов достигнутых или утраченных ценностей, отношений, ресурсов.

3. Классификация конфликтов. Межличностный конфликт как социальный феномен

Конфликты представляют собой сложное социально-психологическое явление. Поэтому их можно классифицировать по различным признакам. Существует множество классификаций, основные из них представлены на рис. 8. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях, следовательно, помогает оценить возможные пути их разрешения.

Существует четыре основных типа конфликтов, которые делятся по признаку субъектов конфликтного взаимодействия:

1. Внутриличностный конфликт – это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов. Подобно тому, как существуют многочисленные основания классификации конфликтов вообще, имеются различные основания и для выделения видов внутриличностных конфликтов.

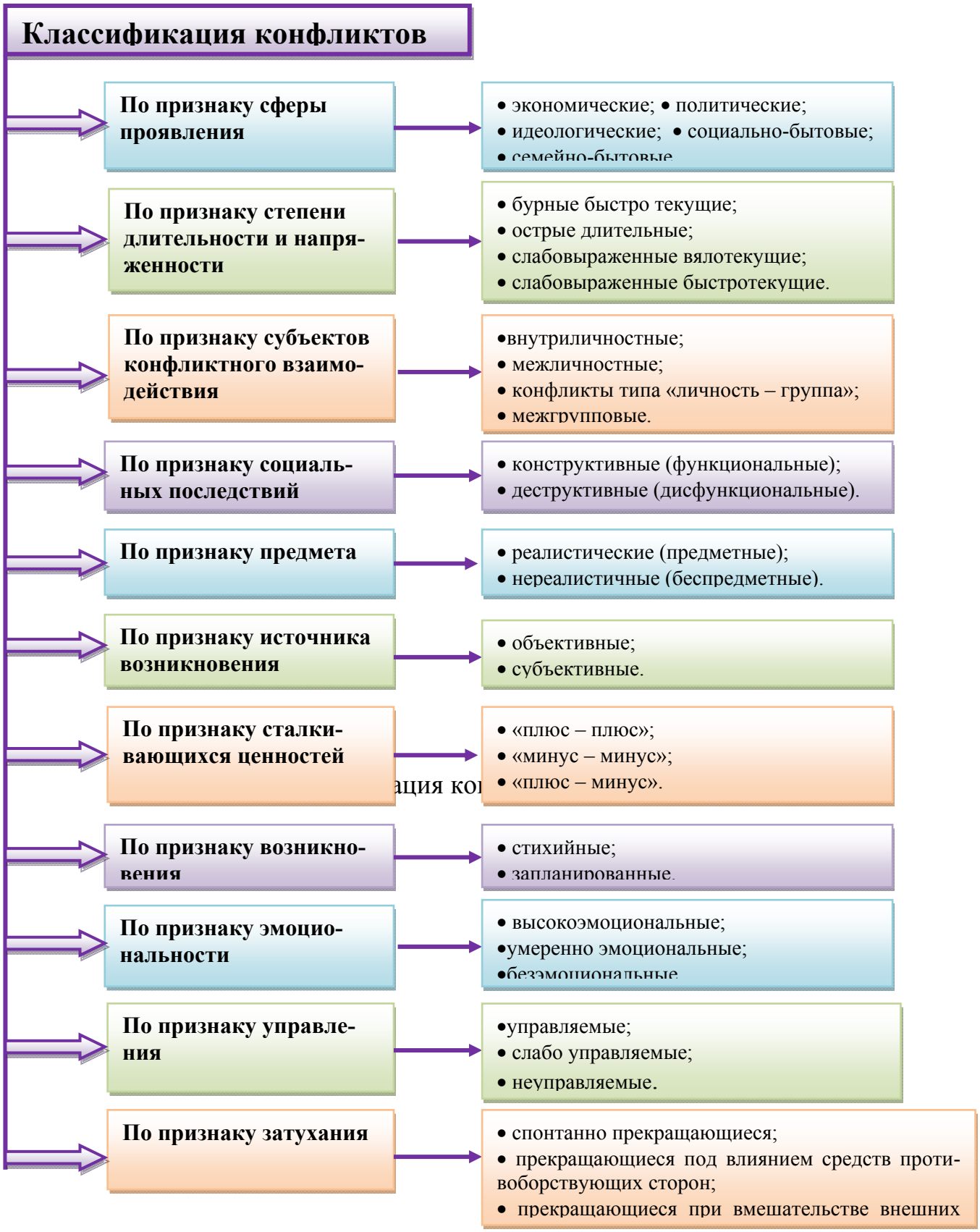

Рис. 8. Классификация конфликтов

2. Межгрупповые конфликты предполагают, что сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу. Это может быть конфликт между представителями различных социальных категорий. В социально-психологических исследованиях показано, что «своя» группа в любой ситуации выглядит лучше «другой». Это так называемый феномен ингруппового фаворитизма, который выражается в том, что члены группы в той или иной форме благоприятствуют своей группе. Это источник межгрупповой напряженности и конфликтов. Основной вывод, который делают из этих закономерностей социальные психологи, следующий: если мы хотим снять межгрупповой конфликт, то необходимо уменьшить различия между группами.

3. Конфликт между личностью и группой. Как показывают результаты экспериментов, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. Межличностный конфликт – это наиболее часто возникающий конфликт. Возникновение межличностных конфликтов определяется ситуацией, личностными особенностями людей, отношением личности к ситуации и психологическими особенностями межличностных отношений. Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлены демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками. Для женщин более характерны конфликты, связанные с личными проблемами, для мужчин – с профессиональной деятельностью.

Специфические особенности межличностных конфликтов:

– противоборство людей осуществляется здесь и сейчас, непосредственно, лицом к лицу, на основе их личных мотивов;

– в межличностных конфликтах проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных и т. д.;

– в таких конфликтах субъекты взаимодействия проверяют свой характер, волю, способности, интеллект и другие индивидуально психические особенности;

– конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами;

– затрагиваются интересы не только конфликтующих, но и тех, кто непосредственно связан с этими субъектами либо служебными, либо межличностными отношениями.

Таблица 1

Основные факторы межличностных конфликтов

Тип факторов	Формы проявления
Информационные факторы	Неполные и неточные факты; слухи, невольная дезинформация; преждевременная информация или информация, переданная с опозданием; ненадежность источников информации; посторонние факты; неадекватные акценты; барьеры коммуникации
Поведенческие факторы	Стремление к превосходству; проявление агрессивности; эгоизма; нарушение обещаний; непроизвольное нарушение комфортных отношений
Факторы отношений	Дисбаланс в отношениях; несовместимость по ценностям, по интересам, манерам поведения и общения; различие в образовательном уровне; классовые различия; негативный опыт отношений в прошлом; низкий уровень доверия и авторитетности
Ценностные факторы	Верования и поведение (предрассудки, предпочтения, приоритеты); приверженность к групповым традициям, ценностям, нормам; религиозные, культурные, политические и другие ценности; нравственные ценности
Структурные факторы	Адекватному восприятию одним человеком другого мешают сложившиеся стереотипы, существующие установки, в том числе конфликтные установки, недоразумения, межличностная несовместимость, сложившаяся на основе несовпадения социальных установок, ценностных ориентаций, интересов, мотивов, характеров, темперамента

4. Интриги в организациях, меры их предотвращения и типы поведения людей в конфликтной ситуации

Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое понуждает организацию или личность к определенным поступкам и этим наносит последним (организации, личности) определенный ущерб. Интриган руководствуется не только личной выгодой. От причиненных неприятностей и бед другим людям он получает моральное удовлетворение, испытывает удовольствие, радость.

Интриги чаще всего возникают при следующих ситуациях совместной жизнедеятельности:

– должностных перемещениях, когда затрагиваются важнейшие потребности людей;

– изменениях в финансовой или руководящей сферах;

– мероприятиях, которые могут повлиять на изменение статуса или служебного положения членов организации;

– наличии внеслужебных связей работников (иногда эти связи могут приобретать интимный характер);

– использовании служебного положения в личных целях.

Интриги очень тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию. Как в спектакле, распределяются роли и незаметно начинают претворяться в жизнь замыслы интригана. Применяются всевозможные скрытые и открытые акции, приводя в недееспособное состояние личность, подразделение и даже целую организацию.

Интриги иногда провоцируются руководителями, которые имеют «любимчиков» в своем окружении. Подготовив служебную интригу, «любимчики» добиваются личных выгод и так удовлетворяют свою жажду властвовать над ситуацией.

Наиболее часто используемый инструмент мастера интриги: анонимный сигнал, письмо, звонок, сплетня, слух и др.

Очень часто интриганы используют для своих целей недостаток информации. Руководитель должен обладать тонкой интуицией и контролировать количество поступающей информации во избежание перенасыщения последней или, что более опасно, ее дефицита.

Развитию интриг препятствуют:

– здоровый социально-психологический климат в организации;

– ровное доброжелательное отношение ко всем сотрудникам, без выделения так называемых «любимчиков»;

– четко очерченные, конкретные должностные обязанности;

– достаточная информация на всех иерархических уровнях;

– корректная дистанция в общении с сотрудниками;

– конструктивная критика для корректировки действий некоторых потенциальных интриганов;

– откровенный разговор с предполагаемым интриганом, для того чтобы выяснить его реальные намерения, мотивацию и потребности.

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие – жестко отстаивают свою точку зрения. В зависимости от типов включенных в конфликт личностей он может протекать по-разному. Выделяют три типа поведения в конфликте:

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

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

читая сотрудничество. Поэтому очень часто они становятся неофициальными эмоционально-исповедальными лидерами коллектива.

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

5. Управление конфликтами

Базисным для управления конфликтными ситуациями является понимание социального конфликта как такого типа социальных взаимодействий, который характеризуется противоборством социальных субъектов (индивидов, групп, общностей и т. д.), обусловленным противоречием их потребностей, интересов, целей, а также социальных статусов, ролей и функций, и ориентированным на достижение вознаграждения путем навязывания своей воли, подчинения, ослабления, устранения, а в некоторых случаях и уничтожение соперника, стремящегося добиться того же вознаграждения.

Технология управления конфликтами весьма разнообразна, она включает в себя несколько взаимосвязанных социально-психологических действий, составляющих в своей совокупности определенные стандарты поведения, позволяющие избегать конфликтов и умело разрешать последние, когда они возникают.

Несомненно, *первым* социально-психологическим действием, создающим предпосылку разрешения конфликта, является умение руководителя определить, в чем заключены истинные причины конфликтного противостояния. Необходимо иметь в виду, что истинная причина конфликта довольно часто скрывается одной или обеими конфликтующими сторонами. Нередко в межличностном конфликте стремление избавиться от конкурента или занять его место, задетое самолюбие или обида маскируется заботой о деле, принципиальностью,

желанием исправлять неблагоприятную в каком-то отношении ситуацию. В таких случаях срабатывает психологический механизм самозащиты: ведь никому не хочется выглядеть в глазах окружающих склочником, инициатором ссоры, поэтому и продумывается и пускается в оборот какой-нибудь «благородный» мотив. Для руководителя важно в данном случае внимательно изучить конфликтующих и попытаться снять напряженность в их взаимоотношениях. Одним из надежных способов предотвращения межличностных конфликтов – это умение менеджера, управленца, руководителя соблюдать принципы «социальной дистанции» во взаимоотношениях с другими людьми. Целесообразность данной дистанции определяется пределом психологического сближения, он не должен быть никогда достигнут, необходимо всегда оставлять возможность движения для последующего сближения.

Вторым важным методом предотвращения конфликтов является следование «правилу разнообразия». Чем больше взаимной заинтересованности партнеров по общению, чем разнообразие их интересы и чем больше совпадения этих интересов, тем значительнее ресурс сотрудничества, тем меньше возможностей для возникновения конфликтного противостояния. Если же интересы, связывающие людей, очень узки и ограничены, то база возможных конфликтов между этими людьми существенно расширяется. Поэтому одним из важнейших способов предотвращения межличностных конфликтов является правило, согласно которому во взаимодействиях двух людей необходимо не сводить друг с другом счеты, а всегда быть личностью, сохраняющей в определенной мере свою психологическую независимость.

Третьим способом, который может пригодиться для руководителей в целях превращения накапливающейся энергии конфликта в энергию сотрудничества, является правило «сглаживания». Оно сводится к тому, что руководитель («сглаживатель») старается не выпустить наружу признака конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности солидарности. Тем самым создается возможность погасить стремление к конфликтному противостоянию у другого человека. Крупный специалист по взаимоотношениям с людьми Д. Карнеги предлагает давать людям возможность почувствовать их значимость. У руководителя есть короткий и эффективный путь к бесконфликтному сотрудничеству с другим человеком – предоставить ему возможность для проявления его личной значимости.

Одним из широко распространенных и часто применяемых способов разрешения межиндивидуальных конфликтов выступает стиль компромисса. Он характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. В процессе достижения компромисса важную конструктивную роль способен сыграть такой метод разрешения межиндивидуальных конфликтов, как метод соучастия. Он заключается в целенаправленном стремлении исключить у партнера возможные подозрения о том, что его игнорируют, с ним не считаются, не принимают во внимание его заботы, интересы, потребности. Лучший способ прийти к соглашению – это втянуть конкурента или оппонента в решение общей задачи, разумеется, не уступая ему в принципиальных вопросах.

В этом же направлении для разрешения межличностного конфликта можно использовать метод провоцирования на добро. Доброта подкупает, располагает людей друг к другу, помогает им наладить сотрудничество, взаимопонимание, избежать или погасить коллизию. Данный метод способен не только разрешить конфликт полюбовно, но и существенно снизить потенциал конфликтности во взаимодействии друг с другом.

Конструктивную роль в разрешении межличностных конфликтов может сыграть и применение метода взаимных вариантов. В стремлении найти взаимоприемлемый и выгодный для обоих конкурентов выход из конфликтной ситуации (в финансовой, производственной, исследовательской, бытовой и т. п.) – основная задача данного метода.

Одним из приемов урегулирования межличностного конфликта является обращение конкурирующих сторон к нейтральному третьему лицу, которое своим авторитетом, знаниями, вниманием способно (разумеется, по согласованию с двумя сторонами конфликта) найти наиболее приемлемый и доступный для конфликтующих соперников способ разрешения их противостояния. Привлекаемый обычно одним из участников конфликта будущий посредник, ознакомившись с сутью конфликта, начинает осторожно и тактично прощупывать возможность и готовность другого участника конфликтного взаимодействия вести с ним переговоры о путях преодоления возникшей конфликтной ситуации. Посредник может сыграть конструктивную роль в разрешении конфликта, поскольку он, во-первых, объективирует возникшую ситуацию, во-вторых, ведет дело к ограничению эмоционально-личностных факторов, играющих едва ли не главную роль в эмоциональном накале и остроте противоборства.

В предотвращении межличностных конфликтов способен выполнить важную конструктивную роль метод «исключаемой социальной демонстрации». Необходимо помнить, что причиной конфликта часто выступает демонстрация одного из партнеров своих достоинств, успеха, интеллекта, ума и т. д., вызывая тем самым раздражение и агрессивность окружающих, подталкивая их к конфликтному противодействию. Напротив, чем чаще и активнее исключается социальная демонстрация, тем меньше возникает поводов для межличностных конфликтов, тем больше шансов на конструктивное сотрудничество с окружающими.

Для руководителя, менеджера, оказавшегося перед необходимостью оказать управленческое влияние на возникшее конфликтное противодействие, важно знать и уметь применять основные принципы социальной технологии управления конфликтом, позволяющим лучше организовать и контролировать свое поведение в случае межличностного конфликта.

Во-первых, необходимо на всех стадиях конфликтного взаимодействия сохранять спокойствие и хладнокровие. В данном случае очень трудно контролировать оппонента, но оставаясь спокойным сам, побуждать к этому другую сторону. Необходимо выяснить причины конфликта и возможные пути его разрешения и избегать при этом эмоционально-оценочных комментариев.

Во-вторых, необходимо срочно определить основную причину конфликта и стараться не реагировать на оценочную часть ситуации. Такой подход позволит не принести в жертву рассмотрение приоритетов в конфликтной ситуации.

В-третьих, следует избегать столкновений личностного характера. Желательно избавиться от стремления концентрировать внимание на антипатичных личностных особенностях партнера. Взамен этого необходимо сосредотачивать внимание на выявлении интересов и потребностей обеих сторон.

В-четвертых, необходимо тщательно выбирать слова и выражения, избегать таких, которые несут в себе негативное эмоционально-оценочное содержание. Такие оценки, как «недостаточно компетентен», «плохо информирован», «неблагоразумен», «ничтожество», «недотепа», «не умеющий логически мыслить», несут в себе принижение личности человека и, как правило, провоцируют ответные защитные реакции, что значительно обостряет конфликт.

В-пятых, необходимо внимательно вслушиваться в то, что предлагает партнер, необходимо понять, какие чувства, стремления стоят за его словами.

Это дает возможность выяснить позицию, точку зрения и интересы оппонента, сравнить с точкой зрения другой стороны. Одновременно необходимо предоставлять возможность соперникам лучше понять позиции друг друга, интересы и приоритеты, что также поможет успешно разрешить конфликт.

В-шестых, на всем протяжении конфликтного процесса менеджеру, руководителю, управленцу целесообразно оставаться открытым к рассмотрению взаимных претензий и предложений. Чтобы найти пути урегулирования конфликтной ситуации, необходимо найти взаимные интересы и возможности компромисса. До тех пор, пока конфликтная ситуация не будет объективно рассматриваться с учетом интересов двух сторон, общие цели примирения не будут достигнуты.

Необходимо также учитывать, что важным компонентом управленческой деятельности в любой организации является контроль, правильное проведение которого снижает конфликтогенность, а неправильное – увеличивает ее. Есть еще один эффективный способ предотвращения конфликтов в группах – превращение последней в единую работоспособную и сплоченную «команду». При создании единой «команды» хорошие результаты в совместной деятельности ожидаются от взаимодействия сотрудников с разными способностями, разной подготовкой, квалификацией и информированностью. Но чтобы «команда» всегда была сплоченной, чтобы в ней не возникало разногласий и конфликтов при ошибках и неудачах, в ней должно быть четкое распределение обязанностей и ответственности.

Итак, чтобы управление конфликтами в группе или организации было результативным, необходимо исходить из того, что коллектив, как правило, не является монолитом, в нем всегда есть место для различных точек зрения, разнообразных претензий и притязаний, вызывающих споры, столкновение мнений, конфликтные коллизии. Руководителям (менеджерам и управленцам) следует всегда стремиться к тому, чтобы выяснить объективные основы выделения противоборствующих, соперничающих сторон в возможном конфликте. Такое выделение (отдельных индивидов, их неформальных группировок и т. д.), четкое знание их интересов, претензий и притязаний будет способствовать нахождению средств предупреждения и разрешения конфликтов.

Контрольные вопросы:

1. Что такое социальная напряженность?

2. Дайте определение конфликта. Какие виды конфликтов вы знаете?

3. Является ли конфликт неотъемлемой стороной совместной деятельности людей? Какова природа конфликта?

4. Какие позитивные и негативные функции выполняет конфликт?

5. На каких уровнях в организации могут возникать конфликты?

6. Назовите основные факторы, приводящие к конфликту.

7. В чем состоит различие между игровой и сетевой моделями конфликта?

8. Какие стадии проходит конфликт в своем развитии? Охарактеризуйте их.

9. Какие этапы включает в себя эффективное управление конфликтной ситуацией?

10. Опишите структурные методы управления конфликтной ситуацией.

11. Раскройте стратегии основных форм коллективных действий в условиях трудовых конфликтов.

12. Постройте матрицу межличностных способов разрешения конфликтов. Опишите возможные исходы с позиции «интерес к себе – интерес к другим».

13. Каких рекомендаций по психологии ведения переговоров следует придерживаться при разрешении конфликта?

Тема 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТРЕСС И КОНТРОЛЬ НАД НИМ

Цель: сформировать общее представление о стрессе, фазах его развития способах противодействия стрессу.

План

1. Понятие стресса и стрессоустойчивости.
2. Фазы развития стресса.
3. Понятие стрессоров.
4. Стресс в деятельности руководителя.
5. Стрессоры служебной и внеслужебной деятельности.
6. Контроль над стрессом.
7. Меры первой самопомощи.
8. Активный и пассивный способы противодействия стрессу.

1. Понятие стресса и стрессоустойчивости

В последние десятилетия стресс является актуальным предметом исследований многих отраслей науки: биологии, медицины и психологии.

Существует множество определений понятия «стресс». В целом же это – физиологическая реакция организма, выражающаяся в состоянии напряжения, подавленности, спада. Стресс возникает у человека (или животного) под влиянием экстремальных воздействий.

Стресс – комплексный процесс, он всегда включает и физиологические, и психологические компоненты. С помощью стресса организм как бы мобилизует себя целиком на самозащиту, на приспособление к новой ситуации, приводит в действие защитные механизмы, обеспечивающие сопротивление воздействию стресса или адаптацию к нему. Положительное влияние стресса умеренной силы проявляется в ряде психологических и физиологических свойств – улучшения внимания (объема и устойчивости), повышении заинтересованности человека в достижении поставленной цели, в положительной окраске процесса работы.

Автор теории стресса Ганс Селье определяет понятие стресса как совокупность стереотипных запрограммированных реакций, первично подготавливающих организм к физической активности (к сопротивлению, борьбе, бегству).Это, в свою очередь, обеспечивает условия наибольшего благоприятствования в борьбе с опасностью. Слабые воздействия не приводят к стрессу, он возникает только тогда, когда влияние тех или иных факторов (стрессоров) превосходит приспособительные возможности человека. При стрессовых воздействиях в кровь начинают выделяться определенные гормоны, вследствие чего изменяется режим работы многих органов и систем организма (изменяются его защитные свойства, учащается ритм сокращения сердца, повышается свёртываемость крови). Организм подготовлен к борьбе, готов справиться с опасностью, приспособиться к ней – в этом и состоит основное биологическое значение стресса.

Концепция стресса Ганса Селье была революционной для науки середины XX в. В то время среди биологов и врачей господствовало мнение, что реакция живого организма на факторы среды носит сугубо специфический характер, и задача ученых состоит в том, чтобы обнаруживать и фиксировать именно отличия реакций на разнообразные воздействия внешнего мира. Селье пошел дру-

гим путем и начал искать общие закономерности биологических реакций, в результате чего обнаружил единый, неспецифический компонент биохимических изменений в организме человека и животных в ответ на самые разные воздействия, который назвал адаптационным синдромом, или стрессом (от английского слова stress – напряжение).

Работы Г. Селье положили начало системному исследованию этого явления, в результате чего к настоящему времени установлена общая последовательность событий, запускающих стрессовые реакции у человека при длительном воздействии на него неблагоприятных факторов среды.

Рис. 1. Стрессовые реакции

Этот неспецифический синдром складывается из ряда функциональных и морфологических изменений, развертывающихся как единый процесс. Г. Селье выделил три стадии этого процесса:

– тревоги;
– резистентности (адаптации);
– истощения.

На первом этапе стресса организм сталкивается с неким возмущающим фактором среды и старается приспособиться к нему, на втором этапе происходит адаптация к новым условиям, но если стресс продолжает действовать дли-

тельное время, то происходит истощение гормональных ресурсов и срыв систем адаптации, в результате чего процесс принимает патологический характер и может завершиться болезнью или смертью индивида.

Следует отметить, что в ранних исследованиях Ганса Селье нервной системе и психике было отведено скромное место, и лишь в своих поздних работах этот автор признал важное значение психологических аспектов стресса для человека. В его теории к стрессу относятся реакции организма на любые достаточно сильные воздействия среды.

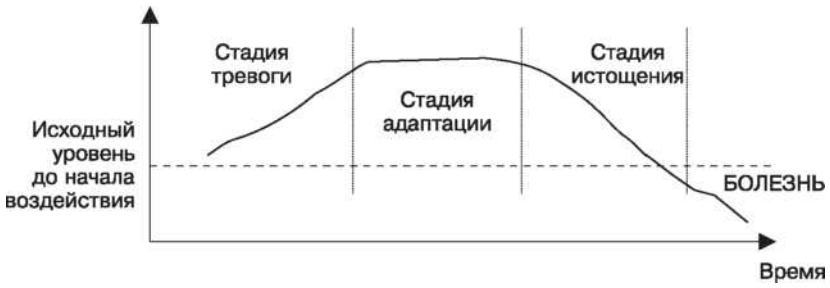

Рис. 10. Сопротивляемость организма по отношению к повреждающим факторам

Селье выделил две формы стресса: *полезную – эустресс,* и *вредоносную – дистресс*. Таким образом, стресс может быть и полезным, и в этом случае он «тонизирует» работу организма и способствует мобилизации защитных сил (включая иммунную систему).

Эустресс – оказывает на человека *положительное влияние*, мобилизует его, улучшает внимание, реакции, психическую деятельность. Эустресс повышает адаптационные возможности организма.

Дистресс – патологическая разновидность стресс – синдрома, который оказывает *отрицательное влияние* на организм и психическую деятельность и поведение человека, вплоть до полной их дезорганизации.

Существует ряд факторов, которые могут способствовать переведению начального «неопределенного» стресса в негативную или позитивную форму.

Переход в дистресс	Исходная форма стресса	Переход в эустресс
Большая длительность стрессора или его высокая интенсивность		Низкая интенсивность и длительность стрессора
Негативный эмоциональный фон		Положительный эмоциональный фон
Отсутствие достаточных ресурсов для преодоления стресса		Наличие достаточных ресурсов для преодоления стресса
Отсутствие опыта решения подобных проблем в прошлом		Опыт решения подобных проблем в прошлом
Негативный прогноз		Позитивный прогноз
Осуждение действий индивидуума со стороны социальной среды		Одобрение действий индивидуума со стороны социальной среды

Рис. 2. Переведение начального «неопределенного» стресса в негативную или позитивную форму

Источником многих стрессов человека является несоответствие между генетическими программами, управляющими его реакциями в экстремальных ситуациях, и реалиями социальной жизни современного человека. В данном случае мы сталкиваемся с одним из вариантов проявления фундаментального противоречия биосоциальной природы человека. Взаимосвязь между врожденными реакциями и социальными нормами показана схематично.

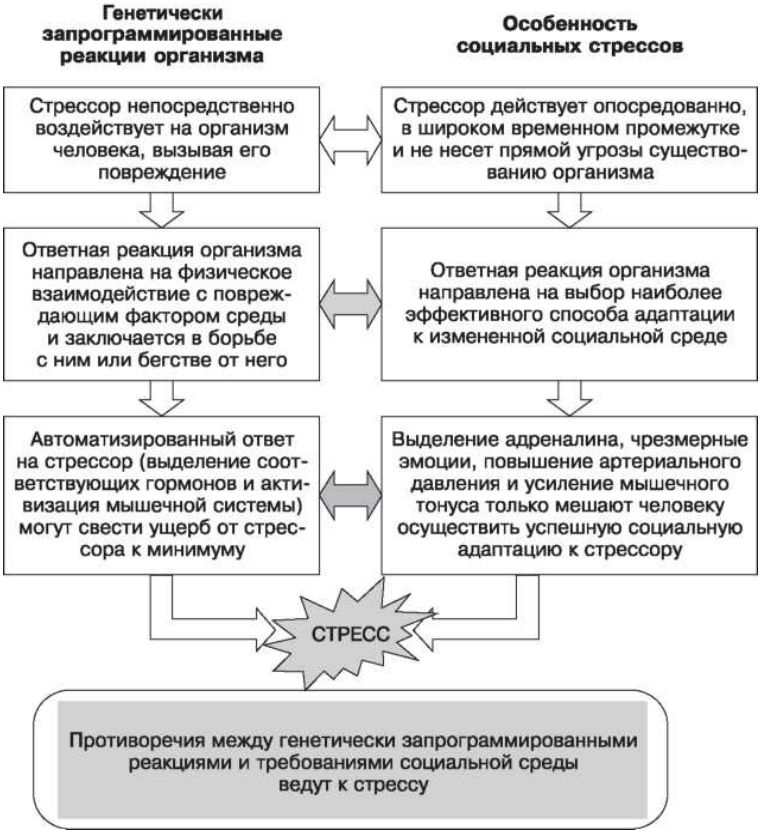

Рис. 3. Взаимосвязь между врожденными реакциями и социальными нормами

Способность организма справляться с этими перегрузками как раз и называют стрессоустойчивостью.

Стрессоустойчивость – это термин, характеризующий некоторую совокупность личностных качеств, позволяющих работнику переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки (перегрузки), обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья.

Высокий уровень стрессоустойчивости (интеллектуальной, волевой и эмоциональной), по мнению специалистов в области психологии управления, относится к числу профессионально важных качеств руководителя.

Результаты опроса менеджеров на тему «Стресс на работе», проведенного специалистами кадрового центра ЮНИТИ, показали, что 35 % сотрудников вынуждены были сменить место работы из-за постоянного пребывания в стрессовом состоянии.

Факторы, влияющие на стрессоустойчивость, могут быть связаны непосредственно с работой (недостатки организационных структур управления, проблемы делегирования полномочий, перенапряжения в период хронической полосы трудностей и чрезвычайных ситуаций, объективной необходимости выполнять часть работы за своих подчиненных, например, заболевших заместителей и т. п.), или вызваны свойствами личности самого руководителя (тщеславие, нетерпимость, чрезмерное самолюбие, максимализм в постановке целей, особенности темперамента и др.).

Стрессоустойчивость – это качество, которое можно развивать (повышать) тренировкой (психотренинг), привычкой к ежедневному напряженному творческому труду. Однако если условий и времени для выработки такого качества нет, руководитель с низким уровнем стрессоустойчивости будет приносить ущерб и себе, и делу, и производству.

Согласно теории стрессоустойчивости все люди делятся на 4 группы:

1. Стрессонеустойчивые: характеризует максимально возможная ригидность по отношению к внешним событиям. Они не склонны менять свое поведение и адаптироваться под внешний мир. Их установки и понятия незыблемы. Поэтому любое неблагоприятное внешнее событие или даже намек на его возможность в будущем для них – стресс.

2. Стрессотренируемые: готовы к переменам, но только не к глобальным и не мгновенным. Они стараются трансформировать свою жизнь постепенно,

непринужденно, безболезненно, а когда это по объективным причинам невозможно, делаются раздражительными или впадают в депрессию. Однако по мере повторения примерно схожих по содержанию напряженных ситуаций «стрессотренируемые» привыкают и начинают реагировать на стрессы более спокойно.

3. Стрессотормозные: отличаются жесткостью своих жизненных принципов и мировоззренческих установок, однако к внезапным внешним изменениям относятся достаточно спокойно. Они принципиально не готовы меняться постепенно, но могут пойти на быстрое и однократное изменение той или иной сферы их жизни, например, резко сменить работу. Если же стрессы следуют один за другим, а особенно имеют вялотекущий характер, они постепенно теряют присутствие духа и контроль над своими эмоциями.

Итак, стрессоустойчивость представляет собой готовность относительно спокойно принимать любые перемены, какой бы характер – длительный или мгновенный – они ни носили. Наоборот, все стабильное и заранее предопределенное является чуждым и вызывает иронию по причине всеобщей неустойчивости. Стрессоустойчивость – это умение эффективно действовать в нестабильных, кризисных условиях, но плохая приспособленность для работы в организациях с устоявшимися традициями.

2. Фазы развития стресса

1. *Фаза тревоги* – это кратковременная реакция, возникающая при действии стресс-факторов непродолжительное время, когда происходит усиленное выделение адреналина гормона коры надпочечников и мобилизации энергетических ресурсов. Происходит сгущение крови на случай возможных ран, понижается мышечный тонус, температура тела и давление крови. В кровь выбрасывается больше красных кровяных телец, чтобы помочь системе дыхания использовать кислород, а количество лимфоцитов и эозинофилов в крови снижается. Кровеносные сосуды сужаются, и бледнеет кожа, учащается дыхание и сердцебиение. В дальнейшем в организме происходит уменьшение массы и размеров тимуса, селезенки, печени и лимфатических узлов, усиливаются процессы диссимиляции органических веществ, и наблюдается потеря живой массы.

2. Фаза резистентности, или адаптационная фаза, наступает, когда устойчивость организма к раздражителям значительно возрастает, если стресс-фактор действует продолжительное время и достаточно сильно. В этой фазе стрессового состояния в организме нормализуется обмен веществ, организм приспосабливается к длительному действию раздражителя. В этот период характерно усиленное повышение функции надпочечников и увеличение их размеров. Продолжительность этой стадии достаточно мобильна и может быть от нескольких часов до нескольких дней. При прекращении действия раздражителя развитие стресса может заканчиваться на стадии резистентности, а если нет – стресс переходит в третью фазу истощения. В основном стрессовое состояние в организме животных проходит две фазы развития: тревоги и резистентности.

3.Фаза истощения наступает при длительном действии стресс-факторов, когда защитные силы организма не в состоянии противостоять действию стрессора. Продолжительное действие напрягающего фактора на организм приводит к угнетению деятельности надпочечников, резкому снижению устойчивости организма к неблагоприятным воздействиям. Процессы диссимиляции органических веществ преобладают над процессами ассимиляции, в организме истощаются запасы глюкозы и гликогена, увеличивается количество молочной кислоты и капиллярная проницаемость кровеносных сосудов, происходят нарушения обмена веществ, в крови наблюдается эозинофилия и лимфоцитоз. Исчерпав свои приспособительные возможности, и вследствие непрекращающегося действия стресс-факторов организм может погибнуть.

В обычных условиях адаптация организма к различным раздражителям осуществляется с участием коры головного мозга и симпатической нервной системы, обладающей адаптационно-трофическими функциями. Раздражение, в зависимости от характера стрессора, воспринимается рецепторами зрительного, слухового, обонятельного, кожного и других анализаторов, далее передается в головной мозг, где и вырабатываются команды, которые через нервные и гуморальные организмы посылаются в органы и ткани для исполнения этих команд.

3. Понятие стрессоров

Факторы, вызывающие стресс-реакцию, получили название стрессоров. Все они различны по силе, продолжительности и специфичности, но основная и роль в живом организме заключается в мобилизации неспецифической биоло-

гической реакции, т. е. стресса. Стресс возникает не только при действии сильных или чрезвычайных раздражителей, но и слабых, длительно повторяющихся. В большинстве работ Селье указывает, что стресс, как правило, возникает в ответ на сильный раздражитель, однако четких критериев интенсивности патогенного фактора не дает, что ведет к путанице и неправильному представлению о том, что стресс – общая неспецифическая адаптационная реакция на любой раздражитель. В условиях патологии стресс, вызываемый сильными, экстремальными, или чрезвычайными раздражителями, неизбежно приводит к шоку или даже смерти (Г. Н. Кассиль). При этом еще Селье указывал, что состояние стресса вызывается как при избыточном действии раздражителя, так и при отсутствии привычных, необходимых воздействий (например, при отсутствии звуковых раздражителей).

А. В. Вальдман выделяет два качественно различных вида стрессоров:

1. Стрессоры, действующие на организм физически-химическим путем (механические, химические, болевые, температурные факторы, иммобилизация и др.). Они воздействуют на ткани непосредственно физическим или химическим путем и обеспечивают формирование так называемого физиологического (физического) стресса.

2. Стрессоры психогенные вызывают эмоционально-психические реакции. К ним относятся ожидание боли, возможных неприятностей, боязнь смерти, страх нежелательных следствий и др.

Все стрессоры в зависимости от характера вызываемых изменений в организме *подразделяются на системные стрессоры*, в результате действия которых развивается общий адаптационный синдром, и *топические (локальные) стрессоры*, формирующие локальный стресс, классическим примером которого являются факторы, вызывающие воспаление. Для развития стресса имеет значение и реактивность организма, ибо нарушение нервной, эндокринной систем, обмена веществ, перенесенные заболевание и т. д. изменяют способность организма реагировать на действие стрессоров.

4. Стресс в деятельности руководителя

Современному руководителю постоянно приходится принимать нестандартные решения, быстро сосредоточиваться и переключать внимание с учетом неожиданно меняющихся условий, работать в режиме ожидания, неопределен-

ности, дефицита или избытка времени, информации, различных ресурсов. К тому же руководитель тратит до 80 % своего рабочего времени на коммуникацию, большую часть времени на подчиненных, которых надо организовывать, контролировать, мотивировать и стимулировать к эффективному труду, а также развивать и обучать подчиненных. Большинство руководителей отмечают, что необходимость давать обратную связь, оценивать и высказывать критические замечания, взыскания, а тем более необходимость порой увольнять работников связана для них самих с сильнейшим стрессом.

Воздействие указанных факторов ведет к возрастанию интенсивности когнитивных, эмоциональных и коммуникационных нагрузок, предъявляющих повышенные требования к психологическим ресурсам руководителей. Практически любой аспект трудовой и профессиональной деятельности может стать причиной стресса, если он рассматривается субъектом деятельности как превосходящий его возможности и ресурсы.

Международное агентство по подбору персонала KellyServices в 2010 г. провело глобальное исследование по диагностике уровня стресса, испытываемого сотрудниками на работе. Исследование охватило большинство европейских стран, число опрошенных превысило 19 000 человек. Респонденты отвечали на вопрос: «Насколько напряженная у Вас работа? Как часто Вы испытываете стресс в течение рабочего дня?» По результатам исследования самый высокий уровень стресса у менеджеров (34 %) и сотрудников отделов продаж (32%).

Важнейшим навыком современного менеджера является выявление сначала симптомов, а затем и источников избыточного стресса. Для этого человек должен научиться распознавать малейшие признаки дискомфорта при выполнении работы.

Выяснилось, что *49 % менеджеров среднего звена не удовлетворены условиями своего труда. Сильный ежедневный стресс, способствующий возникновению сердечно-сосудистых и психосоматических заболеваний, испытывают 58 % опрошенных топ-менеджеров и 66 % руководителей среднего звена. Почти 30 % менеджеров называют основной причиной увольнения стресс на работе.*

Эффект нехватки времени приводит не только к перегрузке человека и необходимости работать сверхурочно. Он вызывает и особый вид стресса – так называемый стресс нехватки времени. По данным исследования, стресс нехватки времени испытывают до 82 % менеджеров. Такие данные были получены в

ходе нашего исследования с помощью тестов и анкет, опросников, проводимого в 2009-2010 гг. По их признаниям, 45 % случаев смены места работы вызваны постоянным пребыванием в стрессовом состоянии, 33 % респондентов испытывают стресс при общении с вышестоящим руководством. Во многом, считают они, это связано с постановкой невыполнимых задач и большим количеством проектов, которые они ведут. Низкой заработной платой при повышенной нагрузке и ненормированном рабочем графике недовольны до 70 % менеджеров. Говоря о факторах, вызывающих стресс на работе, многие респонденты также упоминают условия на рабочем месте: плохую шумоизоляцию, некомфортные температуру и освещение в офисе (40 %), неудобство рабочего места (17 %). 54 % опрошенных специалистов выражают недовольство необходимостью обедать на рабочем месте перед монитором. Подавляющее большинство менеджеров (85 %) убеждены в том, что стрессы на работе приводят к проблемам со здоровьем.

Как демонстрируют результаты, полученные во время исследования при анализе, психологический стресс у менеджеров на рабочем месте может возникнуть из-за перегрузки. *Профессиональный стресс часто бывает вызван внешним физическим фактором* (шум, теснота помещения, плохая вентиляция или освещение рабочего места и тому подобное) или поведением подчиненных. Также на психологическом состоянии работника отрицательно низкий уровень и/или отсутствие профессионального общения, недоступность нужных для работы ресурсов и отсутствие перспектив профессионального роста. Поэтому в нашем исследовании использовался «контрольный листок», в котором респондентам предлагалось заполнить самостоятельно возможные реальные источники напряжения на рабочем месте, включающий и физические факторы. Профессиональный стресс имеет место, когда работники несут ответственность за профессиональное развитие других людей. У 56 % руководящего персонала стресс сопровождается чувством усталости и невозможностью сосредоточить внимание. Наиболее часто (в 80 % случаев) при стрессе у руководителей отмечаются повышение раздражительности и тревожности, а также нарушения сна.

Главные стрессоры, определяющие уровень развития стресса у всех категорий менеджеров, связаны с присутствием в их работе большого числа разнообразных и сложных по содержанию задач. К ним относятся стратегическое планирование, переработка и координация больших потоков информации, анализ и координация действий персонала, контроль сроков выполнения производ-

ственных заданий, жесткие лимиты времени проектов. Иногда мощным стрессором является недостаточная автономия исполнения, поскольку деятельность и решения менеджера должны обеспечивать требуемые экономические результаты. Так, для менеджеров высшего звена наиболее характерными оказались стрессоры: напряженные условия труда, перенасыщенный временной график, высокая интенсивность интеллектуальных нагрузок и большое количество проектов и коммуникаций разного уровня.

В результате состояние менеджеров высшего звена характеризуется выраженными признаками психофизиологического истощения –эмоциональной и когнитивной напряженностью, ухудшением самочувствия, интенсивным переживанием тревоги и депрессии, нарастанием хронического утомления и нарушений сна. Однако, заботясь о себе, не каждый руководитель задумывается о том, что является источником стресса для своего подчиненного.

На сегодня существует большое количество факторов, которые имеют потенциал для возникновения профессионального стресса, наиболее распространенные из них у менеджеров: мобильность, нехватка времени, недоступность ресурсов, рост ответственности, перегруженность работой, ответственность, отсутствие профессионального общения, внутрифирменная политика, стиль менеджмента, нарушения эргономики труда, низкий уровень мотивации, низкая организационная культура, изменения в структуре организации, стилях и технологиях работы, личностные особенности, конфликт работы с личной жизнью.

Итак, главным стрессором для менеджера является бремя ответственности за решение разнообразных управленческих задач.

Таким образом, стресс – проблема управления, и каждому менеджеру предстоит вооружиться знаниями о причинах возникновения профессиональных стрессов, их симптомах, типовых организационных и личностных проблемах, могущих стать источником стресса, а также об основных механизмах управления этим явлением. Общая стратегия поведения менеджера должна состоять в том, чтобы умело поддерживать такой уровень требований, чтобы испытываемый стресс был здоровым.

5. Стрессоры служебной и внеслужебной деятельности

Для анализа стрессоров у лидеров или руководителей можно выделить две большие группы стрессоров:

– стрессоры служебной деятельности;

– стрессоры внеслужебной деятельности.

Стрессоры служебной деятельности подразделяются на *общие* и *специфические*.

Рассмотрим общие стрессоры, представленные в работе по управлению.

1. Плохая организация служебной деятельности (задержки, безответственность, неритмичность), отсутствие системы в работе. Организация часто работает в режиме аврала. Руководитель, в свою очередь, действует в вертикальной структуре, выстроенной по иерархическому принципу, и неритмичность, бессистемность в работе вышестоящего руководителя тут же сказывается на деятельности руководителей нижестоящих.

2. Недостаток сотрудников, заставляющий выполнять, кроме своих обязанностей, еще и обязанности других, что уменьшает количество времени, необходимого для выполнения непосредственных обязанностей. В этих условиях работа либо выполняется некачественно, так как ее объем резко увеличен, либо выполняется с высоким качеством, но это качество дается слишком высокой ценой – путем чрезвычайного напряжения сил.

3. Нарушение режима рабочего времени (работа в сверхурочные и неудобные часы). Человеческому организму свойственны естественные, циклические ритмы в течение суток, недели, года. Сюда входят периоды сна и активной деятельности. Когда работа заставляет нарушать естественный ритм – накапливается стресс.

4. Использование сверхурочного времени. Работу руководителя сложно втиснуть в строгие рамки распорядка служебного времени. Кроме того, деятельность любого руководителя сопряжена с решением непредвиденных кризисных проблем.

5. 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 долговременных перспективах.

6. Заорганизованность, формализм и бюрократическая суета (ненужные ритуалы и процедуры). Типичными проявлениями этого стрессора выступают ненужное «бумаготворчество» и бесконечные совещания. Эти факторы вызывают стресс сами по себе, так как у руководителя возникает ощущение, что он тратит на написание несущественных, ненужных отчетов и на 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.

7. 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, что будет происходить. 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, присущие 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.

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: что бы руководитель ни сделал, он, по крайней мере, по одному из критериев оказывается не прав. Это вызывает внутренний конфликт, страх перед разоблачением и осуждением со стороны руководства. Как итог – ощущение собственной неадекватности и низкая самооценка.

3. Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству. Руководитель может постоянно требовать от себя слишком многого, заставляя себя трудиться в полную силу, но, тем не менее, оставаться недовольным результатами. В силу этого он лишен возможности расслабиться и ощутить, что работа сделана хорошо. Такие нереалистические притязания отличает *ряд особенностей*:

– 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 (установки типа «я этого не перенесу», «не выдержу»);

– катастрофичность («если это не заладится, то все, считай, пропало»);

– неправомерные обобщения («если у меня даже это не получилось, то вообще ничего не получится в дальнейшем»).

За нереалистичной оценкой перспектив следуют негативные эмоциональные переживания. Так, если руководителю предстоит публичное выступление, то он заранее и неизбежно оказывается в ситуации, когда будет чувствовать себя скованным и неуверенным. И даже если все закончится благополучно, то тревоги не исчезнут, 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 могут повлиять на жизнь и деятельность руководителя материально и морально (больший или меньший оклад, возможности про-

движения по служебной лестнице и др.). Кроме того, они могут оказывать руководителю доверие или нет, быть мелочно придирчивыми, постоянно вмешиваться в то, что делает руководитель, быть скупыми на похвалу и щедрыми на критику. В результате у руководителя возникает чувство, что его недооценивают, возникает неудовлетворенность от работы и в конечном итоге стресс. В нормальной ситуации руководитель должен влиять на события, должны учитываться его личные предпочтения и идеи по повышению качества служебной деятельности. Однако когда предложения и мнение руководителя, да и он сам, игнорируются, это вызывает высокий уровень разочарования и напряженности. Особенно стрессогенно воздействие этого фактора в условиях, когда никто лучше руководителя не знает ситуации в организации, ее достоинства и недостатки.

5. Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали. Будучи первым лицом в организации, руководитель зачастую выступает транслятором решений вышестоящих инстанций. В этих условиях он ограничен в возможности обсудить профессиональные проблемы с коллегами-руководителями, получить не только одобрение, поддержку, но и замечания, оценку, т. е. то, что называется обратной связью, успокоить себя сознанием того, что коллеги переживают те же трудности, что и он. 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 он. Это ведет к интенсификации его деятельности и к стрессу. Кроме того, 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 персоналом. «Трудные» 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 относятся к системе, а не к конкретному руководителю этой системы. Стремление оставаться «вежливым и корректным» нисколько не облегчает ситуацию. С другой стороны, в случае потери контроля над собой руководитель чувствует себя еще хуже, воспринимая конфликт как сви-

детельство своего непрофессионализма. В подобных ситуациях трудно избежать двух крайностей. С одной стороны, руководитель не может отказаться от чувства приязни и неприязни, симпатии и антипатии и даже любви и ненависти. Однако в функции руководителя входит принятие решений, влияющих на судьбы других. Решения эти окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным ни пытался выглядеть руководитель.

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 велики, и количество знаний, требующихся для того, чтобы не отставать от жизни, стремительно растет. 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 времени и энергии. Руководитель стоит перед выбором: либо изо всех сил пытаться угнаться за временем и решить непосильную задачу, либо остаться в хвосте с ощущением своей некомпетентности и непрофессионализма. В свою очередь, невозможность или неспособность оказаться на высоте своего профессионального долга влечет за собой появление ощущения личностною 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. Это не должно продолжаться постоянно, так как чревато стрессом. Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этого относительного затишья он может сбросить накопившееся напряжение, оглядеться, расслабиться, избавиться от всего лишнего. Без этих передышек руководитель чувствует себя 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 творческую потенцию. Часто руководитель, собираясь на работу, испытывает почти паническое состояние, по-

скольку уверен 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. Монотонность сопряжена со стрессом, потому что однообразие некоторых аспектов работы остро напоминает руководителю о потере времени.

В-четвертых, руководитель часто принимает решения при явном недостатке необходимой служебной информации либо при невозможности 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 длительное, часто крайне бесплодное и ведущее к сильному стрессу занятие.

Успешно конкурируют со служебными, должностными стрессами так называемые внеслужебные стрессоры. К ним обычно относят следующие:

1. Стресс, вызванный супругом. Возникаетв результате столкновения темпераментов либо интересов (нежелание помогать по дому, задержки на работе, ревность, разные взгляды на жизнь, супружеская измена и др.).

2. Стресс, вызванный детьми. Проблема отцов и детей стара, как мир, руководитель, как глава семьи, замечает, что дети делают все совершенно не так, «как надо», забывая, что в свое время сам поступал точно так же. Он пытается «учить их жизни», старается передать им свой жизненный опыт, однако с горечью понимает, что дети больше учатся не у него, а у жизни как таковой. Почему-то им больше нравится учиться на своих ошибках. Все вышесказанное относится и к стрессам у руководителей-женщин.

3. Стресс, вызванный родителями и родственниками. Здесь та же проблема отцов и детей, но уже с другой стороны. Руководитель не может понять, почему он – человек, влияющий на судьбы многих людей, – все еще остается сыном (дочерью), которого родители продолжают воспитывать. Если это сопряжено с какой-либо формой зависимости, то может выступать в качестве стрессора.

4. Стресс, вызванный домашней обстановкой. Если у руководителя слишком большое количество домашних обязанностей и слишком малое время для их исполнения, такое положение вполне может стать стрессором. К этому виду стрессов можно отнести шумных соседей, финансовые проблемы, связан-

ные с уплатой по домашним счетам, возникающие время от времени бытовые проблемы и т. д.

6. Контроль над стрессом

Из определения, что стресс выступает защитной спасительной сигнальной реакцией, следует заключение: стресс, проявляющийся в нормальных условиях жизни, выполняет функцию приспособления организма к воздействию на него самых разных факторов.

Если вы оказались в фазах явного стресса, нужно подумать над вопросом «Каким образом это случилось?». Для организации борьбы со стрессами важно знать свою личную сопротивляемость стрессам. В случае если у вас пониженная сопротивляемость или велики стрессовые нагрузки, необходимо обратить пристальное внимание на возможные способы борьбы со стрессами. *Универсальным правилом борьбы со стрессами является осознание того, что стресс – это не то, что с вами случилось, а то, как вы это воспринимаете.*

Разделите стрессоры, которые имеют место в вашей жизни, на три группы:

– те, что можете устранить сами;

– те, что можете ослабить;

– те, что находятся вне вашей воли.

Продумайте, как можно устранить стрессоры первой группы, ослабить стрессоры второй группы, и научитесь правильно относиться к стрессорам третьей группы.

Существует ряд принципов или правил разумного отношения к жизни, которые помогут избежать стрессовых ситуаций:

1. Постоянно ставить соразмерные собственным возможностям жизненные цели и добиваться их. Речь не идет об отказе от своих притязаний, в том числе связанных с известной долей риска. Необходимо задуматься о реальности притязаний и выбирать цели, которые чуть выше реальных возможностей. Как писал Г. Селье: «Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц». Этот принцип требует известной динамичности установок. Руководитель с большим набором гибких установок и достаточным количеством ближайших и перспективных целей («галерея целей»), обладаю-

щий способностью их заменять, в случае неудачи показывает свои способности управлять стрессом.

2. Уметь отличать главное от второстепенного. Этот принцип ориентирует человека на выявление основной, доминирующей линии жизни, предостерегает от погони за сиюминутными, случайными целями. А ведь часто именно в стремлении достичь их незаметно проходит жизнь. В свое время Р. Нибур писал: «Боже, дай нам благоразумие спокойно принять то, что мы не можем изменить; мужество, чтобы изменить то, что можем; и мудрость, чтобы отличить одно от другого».

3. Знать меру воздействия на события, т. е. быть реалистичным в оценке как собственных возможностей, так и ситуации, в которой находишься. Игнорирование этого принципа ведет не только к излишней трате сил, но и к дистрессу. Г. Селье советует: «С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала – стоит ли сражаться».

4. Уметь подходить к проблеме с разных сторон. Речь идет о многоплановости видения возникающих проблем, способности взглянуть на них с различных сторон и позиций, о необходимости гибкого подхода в оценке людей и событий. Французский мыслитель Монтень заметил: «Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает происходящее».

5. Готовить себя к любым неожиданным событиям заранее. Настраивая себя на возможные, да и на непредвиденные повороты событий, человек тем самым проявляет известную гибкость, реалистичность в подходе к действительности, избавляется от ненужных иллюзий, а порой готовиться таким образом к малоприятным новостям.

6. Воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в воображении. Речь идет опять-таки о реализме в оценке происходящего, позволяющем разумно воспринимать и решать возникающие проблемы, не уклоняясь от них и не забиваясь в скорлупу иллюзий.

7. Стараться понимать окружающих. Адекватное понимание других, в частности мотивов их поведения, проникновение в их внутренний мир позволяет избрать более гибкие линии поведения, избежать ненужных столкновений и обеспечить себе некоторый уровень психологического комфорта.

8. Уметь извлекать положительный опыт, уроки из всего происходящего. Любой приобретенный опыт, при условии серьезного его осмысления и со-

ответствующих выводов, способен значительно расширить возможности в оценке людей и ситуаций, способствуя тем самым и лучшей жизненной адаптации.

9. Жить полной жизнью в каждый ее момент. Несмотря на сложности нашей жизни и вопреки им надо жить, а не существовать, жить каждый день и каждый час, жить каждый миг отпущенной нам жизни. Марк Аврелий сказал: «Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней». Его высказывание верно и в наше время.

Важно не только мудро строить свою жизнь, но и активно конструировать свою повседневную реальность. *Активные люди отличаются тем, что события не застают их врасплох.* Им свойственно предвосхищение событий – они определяют, что вероятнее всего может случиться, и предпринимают шаги, чтобы избежать неприятностей, или, наоборот, извлечь пользу из того, что должно произойти, или изменить ход событий и удовлетворить собственные интересы. Они, как правило, бывают хорошо информированы и умеют оказываться в нужное время в нужном месте. Иногда по этой причине их не совсем справедливо называют счастливчиками. На самом же деле эти люди кажутся таковыми благодаря своим активным и рациональным действиям. Им присущи такие качества, как:

– *решительность* – они заставляют себя действовать, в то время как другие еще колеблются. Решительность не тождественна импульсивности: импульсивные люди не предвосхищают развития событий и действуют поспешно даже в тех случаях, когда «опасность» почти рядом;

– *мужеств о*– необходимость действовать быстро и решительно предполагает элемент осознанного риска. Одни готовы взять этот риск на себя, в то время как другие медлят (и в длительной перспективе навлекают на себя еще больший риск);

– *хорошая сопротивляемость стрессу* – люди активные очень часто способны действовать, находясь в состоянии стресса, и при этом сохранять трезвую способность следить за развитием событий. В то же время люди, сильно подверженные стрессу, стараются отстраниться от стрессогенной ситуации, избегая или отрицая ее.

Однако, активно конструируя реальность своей жизни, не стоит забывать об окружающих. Наша активность означает изменение нашего поведения, однако эти изменения могут оказаться стрессогенными для окружающих.

7. Меры первой самопомощи

Если же вы оказались в стрессовой ситуации неожиданно (вас кто-то разозлил, обругал начальник или кто-то из домашних заставил понервничать), у вас начинается острый стресс. Для начала нужно собрать в кулак всю свою волю и скомандовать себе «СТОП!», чтобы резко затормозить развитие острого стресса. Чтобы суметь выйти из состояния острого стресса, чтобы успокоиться, необходимо найти эффективный способ самопомощи. И тогда в критической ситуации, которая может возникнуть каждую минуту, мы сможем быстро сориентироваться, прибегнув к этому методу помощи при остром стрессе.

Перечислим некоторые советы, которые могут помочь выйти из состояния острого стресса:

1. Противострессовое дыхание. Медленно выполняйте глубокий вдох через нос; на пике вдоха на мгновение задержите дыхание, после чего сделайте выдох как можно медленнее. Это успокаивающее дыхание. Постарайтесь представить себе. Что с каждым глубоким вдохом и продолжительным выдохом вы частично избавляетесь от стрессового напряжения.

2. Минутная релаксация. Расслабьте уголки рта, увлажните губы. Расслабьте плечи. Сосредоточьтесь на выражении своего лица и положении тела: помните, что они отражают ваши эмоции, мысли внутреннее состояние. Вполне естественно, что вы не хотите, чтобы окружающие знали о вашем стрессовом состоянии. В этом случае вы можете изменить «язык лица и тела» путем расслабления мышц и глубокого дыхания.

3. Оглянитесь вокруг и внимательно осмотрите помещение, в котором вы находитесь. Обращайте внимание на мельчайшие детали, даже если вы их хорошо знаете. Медленно, не торопясь, мысленно «переберите» все предметы один за другим в определенной последовательности. Постарайтесь полностью сосредоточиться на этой «инвентаризации». Говорите мысленно самому себе: «Коричневый письменный стол, белые занавески, красная ваза для цветов» и т. д. Сосредоточившись на каждом отдельном предмете, вы отвлечетесь от внутреннего стрессового напряжения, направляя свое внимание на рациональное восприятие окружающей обстановки.

4. Если позволяют обстоятельства, покиньте помещение, в котором у вас возник острый стресс. Перейдите в другое, где никого нет, или выйдите на улицу, где сможете остаться наедине со своими мыслями. Разберите мысленно

это помещение (если вы вышли на улицу, то окружающие дома, природу) «по косточкам», как описано в пункте 3.

5. Встаньте, ноги на ширине плеч, наклонитесь вперед и расслабьтесь. Голова, плечи и руки свободно свешиваются вниз. Дыхание спокойно. Фиксируйте это положение 1-2 минуты, после чего очень медленно поднимайте голову (так, чтобы она не закружилась).

6. Займитесь какой-нибудь деятельностью – все равно какой: начните стирать белье, мыть посуду или делать уборку. Секрет этого способа прост: любая деятельность, и особенно физический труд, в стрессовой ситуации выполняет роль громоотвода – помогает отвлечься от внутреннего напряжения.

7. Включите успокаивающую музыку, ту, которую вы любите. Постарайтесь вслушаться в нее, сконцентрироваться на ней (локальная концентрация). Помните, что концентрация на чем-то одном способствует полной релаксации, вызывает положительные эмоции.

8. Возьмите калькулятор или бумагу и карандаш и постарайтесь подсчитать, сколько дней вы живете на свете (число полных лет умножьте на 365, добавляя по одному дню на каждый високосный год, и прибавьте количество дней, прошедшее с последнего дня рождения). Такая рациональная деятельность позволит вам переключить вам свое внимание. Постарайтесь вспомнить какой-нибудь особенно примечательный день вашей жизни. Вспомните его в мельчайших деталях, ничего не упуская. Попробуйте подсчитать, каким по счету был этот день вашей жизни.

9. Побеседуйте на какую-нибудь отвлеченную тему с любым человеком, находящимся рядом: соседом, товарищем по работе. Если же рядом никого нет, позвоните по телефону своему другу или подруге. Это своего рода отвлекающая деятельность, которая осуществляется «здесь и сейчас» и призвана вытеснить из вашего сознания внутренний диалог, насыщенный стрессом.

10. Проделайте несколько противострессовых дыхательных упражнений.

Теперь, взяв себя в руки, вы спокойно можете продолжить прерванную деятельность.

8. Активный и пассивный способы противодействия стрессу

Принято разделять способы выхода из стрессовых ситуаций на *активные* и *пассивные.*

Можно выделить следующие активные меры противодействия стрессу:

1. Анализ индивидуальной картины стресса – включает составление перечня стрессоров, ранжирование их, планирование реальных и конкретных действий по отношению к стрессорам.

2. Мобилизация физиологических возможностей организма – увеличение приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно), правильное питание, дыхательные упражнения, физкультура. При выполнении утренней зарядки важен не столько объем выполняемых упражнений, сколько их регулярность. Упражнения должны включать задания на гибкость и выносливость. Дыхательные упражнения для снятия усталости предельно просты: в течение 6 секунд глубоко и равномерно вдыхается воздух, затем в течение 6 секунд следует задержка дыхания и в следующие 6 секунд – медленный равномерный выдох. Упражнения выполняются до тех пор, пока не снимаются признаки усталости.

3. Психическая саморегуляция – к основным ее разновидностям относятся:

– релаксация (сознательное нервно-мышечное расслабление тела);

– аутотренинг (работа с самоприказами через регулирование состояния различных органов и участков тела);

– визуализация (саморегулирование состояний на основе мысленного воссоздания во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там);

– медитация (приведение психики человека в состояние глубокой сосредоточенности путем размышлений).

4. Отдых. Основной источник стресса – это перенапряжение, поэтому бороться с ним помогает отдых. Но это не значит, что нужно целыми днями сидеть перед телевизором, отдыхайте активно, отправляйтесь на природу, на свежий воздух.

5. Витаминотерапия. Стрессовое состояние заставляет человеческий организм включать все внутренние резервы, чтобы поддержать его работоспособность употребляйте в пищу полезные продукты, насыщенные витаминами С (яблоки, помидоры, шиповник) и В (сухофрукты, капуста, свекла, миндаль, куриная печень, рыба и т. д.).

6. Еще один метод снятия стресса – *употребление в пищу продуктов, способствующих улучшению настроения.* Как известно, незаменимым помощни-

ком в борьбе со стрессом является гормон счастья – серотонин, а такие продукты, как бананы, миндаль, шоколад и многие другие способствуют его выработке. Но не все продукты помогут вам в борьбе со стрессом, ограничьте употребление сахара, кофеина и жирной пищи по мере возможности. Постарайтесь питаться правильно, это также способствует снижению стресса. Перестаньте перекусывать, если вы не проголодались это один из признаков хронического стресса. Если бессонница ваша постоянная спутница, что опять же приводит к еще большему стрессу – проветрите комнату ночью, ограничьте потребление кофеина не принимайте пищу перед сном.

7. Ароматерапия. Еще с древних времен известно благоприятное воздействие ароматных эфирных масел. Успокаивающе действуют эфирные масла розы, лаванды, жасмина и кипариса.

8. Задушевная беседа, как способ снятия стресса очень эффективна. Иногда человеку в состоянии эмоционального напряжения просто необходимо выговориться, часто чтобы увидеть проблему под другим углом достаточно просто озвучить ее. В наших условиях помогут справиться со стрессом, заменив дорогие лекарственные препараты, близкие люди, лучшая подруга или друг.

9. Экстрим в борьбе с плохим настроением. Еще один из эффективных способов снятия стресса – подвергнуть организм новому виду стресса. Примите холодный душ, пройдите процедуру иглоукалывания, запишитесь на занятия экстремальными видами спорта, например, дампингом или прыжками с парашютом.

10. Занятия спортом. Бороться со стрессовыми ситуациями помогают занятия спортом, а также они делают организм более устойчивым к эмоциональным воздействиям. Это прекрасный выход для многих – заняться физическими упражнениями. Причем, совсем не важно, какими. Возможно, это будет бег, отжимания, велосипед, силовые тренировки. Попробуйте и вы убедитесь, что это реально действует! Наибольший эффект будет от упражнений, где нужны регулярные повторения (например, бег) заставляет организм расслабляться. А это, в свою очередь, заставляет Ваше тело и мозг реагировать на стресс адекватно. Проще говоря, уменьшается частота сердечных сокращений, понижается кровяное давление, уменьшается напряжение в мышцах. Достаточно тридцати минут занятий на тренажере, чтобы снизить на 25 % эмоциональное напряжение, вызванное стрессом.

11. Древнейшая система – *йога*. При помощи йоги можно расслабиться, разобраться в себе, а также укрепить мышцы.

12.Проявление осторожности. Избегать ситуаций, которые могут привести к эмоциональному расстройству.

13. Улыбка. Если улыбаться чаще, то можно вызвать хорошее настроение на подсознательном уровне. Хвалите себя. Это вроде бы просто, но многие из нас только усугубляют стрессовое состояние, заглушая внутренний голос. А вот исследования показывают, что положительные отзывы в свой адрес стимулируют выработку гормона кортизола, отвечающего за нейтрализацию стресса. В следующий раз, поймав себя на самоунижении, проговорите вслух, а еще лучше напишите о себе что-нибудь хорошее.

Пассивный способ характеризуется тем, что человек «мирится с ситуацией», подавляет напряжение и загоняет стресс внутрь, не давая выплеснуться эмоциям.

Бороться со стрессом можно и нужно, главное – подобрать для себя подходящие методы снятия стресса, а для этого можно прибегнуть к вышеперечисленным советам.

Контрольные вопросы:

1. Когда появилось понятие стресса и стрессоров?
2. Что такое работоспособность человека?
3. Какие фазы развития стресса вы знаете?
4. Каковы основные признаки стресса? Чем характеризуется нервный срыв?
5. Чем порождается стресс? Каковы основные стрессоры управленческой деятельности?
6. Всегда ли вреден стресс? Обоснуйте свою точку зрения.
7. Каково содержание понятия стрессоустойчивости? Почему при приеме на работу часто используют стрессовое интервью?
8. Какие меры первой самопомощи в условиях стресса вы знаете?
9. Какими средствами противодействия стрессу вы обычно пользуетесь?
10. Какой из способов противодействия стрессу – активный или пассивный – более эффективен?
11. Какие существуют приемы контроля над стрессовой ситуацией?

Библиографический список

Основная литература

2. Граждан В. Д. Социология управления : учебник для бакалавров / В. Д. Граждан.. – М. : Юрайт, 2012.

3. Козырев Г. И. Конфликтология : учебник / Г. И. Козырев. – М. : Издательский Дом «ФОРУМ», 2014. –URL:http://znanium.com/go.php? id=420956.

4. Резник С. Д. Организационное поведение : учебник / С. Д. Резник. – М. : ООО «Научно- издательский центр ИНФРА-М», 2015. – URL: http://znanium.com/go.php? id=467203.

5. Чупров В. И. Социология управления: теоретические основы / В. И. Чупров, М. А. Осипова. – М. : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. – URL: http://znanium.com/go.php? id=515006.

6. Кибанов А. Я. Конфликтология : учебник А. Я. Кибанов. – М. : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2017. – URL: http//znanium.com/go.php? id=590258.

Дополнительная учебная литература

1. Самыгин С. И. Социология управления: рекомендовано Министерством образования РФ в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений / С. И. Самыгин. – Ростов на/ Д. : Феникс, 2014.

2. Николаев А. А. Социология управления : учебное пособие / А. А. Николаев. – М. : Альфа-М, 2017.– URL: http//znanium.com/go.php? id=760131.

3. Крысько В. Г. Социальная психология в схемах и комментариях : учебное пособие / В. Г. Крысько. – М. : Вузовский учебник, 2016.– URL: http//znanium.com/go.php? id=511928.

4. Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2017. – URL: http//znanium.com/go.php? id=615081.

5. Семенов А. К. Организационное поведение: учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. Н. Набоков. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – URL: http//znanium.com/go.php? id=510164.

6. Ефимова Н. С. Социальная психология : учебное пособие / Н. С. Ефимова. – М. : Издательский Дом «ФОРУМ», 2017. – URL: http//znanium.com/go.php? id=757838.

7. Новичков В. И. Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг : учебное пособие / В. И. Новичков, И. М. Виноградова. – М. : Дашков и К, 2017. – URL:http//znanium.com/go.php? id=937272.

Методические материалы

1. Караваева Л. П. Социальная психология: курс лекций для студентов направлений подготовки бакалавриата всех форм обучения / Л. П. Караваева, М. Г. Тарасян. – Екатеринбург : УрГУПС, 2015. – URL: http//biblioserver.usurt.ru/cgi-bin/irbis64r_13/cgiirbis_64.exe? C21COM=F&I21DBN=KN& P21DBN=KN.

2. Неуймина И. В. Социальная психология : методические рекомендации по самостоятельной работе студентов / И. В. Неуймина, М. Г. Тарасян. – Екатеринбург : УрГУПС, 2015. – URL: http//biblioserver.usurt.ru/cgi-bin/irbis64r_13/cgiirbis_64.exe? C21COM=F&I21DBN=KN& P21DBN=KN.

3. Александрова Н. А. Социология и психология управления : курс лекций для студентов всех форм обучения по направлению подготовки специальности «Управление персоналом» / Н. А. Александрова. – Екатеринбург : УрГУПС, 2012. – URL: http//biblioserver.usurt.ru/cgi-bin/irbis64r_13/cgiirbis_64.exe? C21COM=F&I21DBN=KN& P21DBN=KN.

4. Крысько В. Г. Социальная психология. Курс лекций : учебное пособие / В. Г. Крысько. – М. : Вузовский учебник, 2017. – URL: http//znanium.com/go.php? id=671426.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. http://www.top-personal.ru/
2. http://www.pro-personal.ru/
3. http://www.kadrovik.ru/
4. bb.usurt.ru