

Н.В. Антонова

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

Н.В. Антонова

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие



Издательский дом
Государственного университета — Высшей школы экономики

Москва, 2010

УДК 005.32(075)

ББК 88.4

A72

Рекомендовано Редакционно-издательским советом
факультета психологии Государственного университета —
Высшей школы экономики

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор *Е.П. Белинская*
доктор психологических наук, профессор *О.Т. Мельникова*

ISBN 978-5-7598-0772-8

© Антонова Н.В., 2010

© Оформление. Издательский дом
Государственного университета —
Высшей школы экономики, 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Предмет психологии управления	
1.1. Психология управления как наука	7
1.2. История становления психологии управления и основные теоретические подходы.....	13
1.3. Модели управления.....	20
Глава 2. Руководитель как субъект управления	
2.1. Руководитель и лидер в современной организации....	26
2.2. Деятельность руководителя	45
2.3. Имидж руководителя	64
Глава 3. Исполнитель в организации	
3.1. Личность подчиненного	83
3.2. Исполнительская деятельность.....	98
3.3. Мотивирование подчиненных.....	107
Глава 4. Управление группой в организации	
4.1. Организация как объект управления.....	115
4.2. Организационная культура	127
4.3. Управление малой группой в организации	145
Глава 5. Управленческое общение	
5.1. Психологическое воздействие в процессе общения	162
5.2. Виды и формы управленческого общения	174
5.3. Управление конфликтами в организации	190
Методические материалы	204
Приложения	226

В последние годы значительно повысился интерес к психологии управления как науке и учебной дисциплине, что связано с общей психологизацией производства и управления, повышением внимания к «человеческому фактору». Психология управления как дисциплина преподается теперь не только узким специалистам в данной области — менеджерам по персоналу, экономистам и психологам, но и медикам, сельскохозяйственным работникам, сотрудникам МВД, а также представителям различных гуманитарных специальностей.

Несмотря на появление значительного количества книг и учебных пособий по психологии управления, изданных за последние несколько лет, большинство из них все же не обеспечивают всех потребностей образовательного рынка. Так, многие пособия предназначены или для руководителей и менеджеров, вовсе не изучавших психологию ранее (и в этом случае они охватывают практически все аспекты общей и социальной психологии), или же созданы для подготовки специалистов конкретной специальности. Разработка данного пособия вызвана потребностью в учебном пособии для студентов, знакомых с общей и социальной психологией, в то же время не имеющих узкой специализации, такой как, например, управление персоналом.

В данном пособии предпринята попытка синтеза традиционных, устоявшихся теоретических моделей отечественной и зарубежной психологии, и новых концептуальных парадигм.

Методические указания для преподавателей

Данное учебное пособие структурировано с учетом психологических закономерностей памяти и восприятия и состоит из пяти основных разделов — смысловых блоков. Каждый раздел,

в свою очередь, состоит из 3—4 подразделов. Каждый подраздел является целостной учебной единицей и включает: название темы занятия; основные понятия, которые должен усвоить студент; краткое изложение теоретического материала по данной теме; вопросы для промежуточного контроля на семинарском занятии; задания для самостоятельного выполнения студентами на занятии или дома (определяется преподавателем). В соответствии с учебным планом преподаватель может отбирать темы и давать студентам задания для их отработки на занятиях.

Все тестовые и опросные методики, используемые для самостоятельной работы студентов, собраны для удобства в приложении. Методики подобраны таким образом, чтобы их легко было использовать на занятии (краткость, понятность, ясность интерпретаций, соответствие выводов изучаемому теоретическому материалу).

Заметим, что отобранные нами тестовые и опросные методики служат целям обучения и демонстрации некоторых психологических феноменов, а отнюдь не психодиагностическим или научно-исследовательским целям! Для профессионального использования описанных методик просим обращаться к их разработчикам или специальной психодиагностической литературе.

В пособии приведены также примерные вопросы для итогового контроля знаний студентов, темы рефератов, контрольных работ, тестовые задания и учебные задачи.

Методические указания для студентов

Учебное пособие предназначено для подготовки и проведения семинарских и практических занятий по курсу «Психология управления». При подготовке к занятию вам следует прочитать теоретический материал по заданной теме и соотнести его с материалом, изложенным преподавателем на лекции.

Основные понятия и персоналии, которые необходимо знать, выделены в начале каждой главы. Определения этих понятий вы найдете в тексте. Вы можете также выписать определения основных понятий из психологического словаря.

В пособии приводится краткое изложение теоретического материала, который необходимо знать по изучаемой теме. Однако данное пособие не является курсом лекций, поэтому для более углубленного изучения темы следует прочитать также рекомендованную литературу. Затем вы можете проверить степень своей подготовленности, ответив на вопросы для промежуточного контроля и сформулировав устно или письменно определения основных понятий темы. Преподаватель может также дать вам некоторые задания на дом (например, ответить на вопросы теста или опросника). Эти тесты вы найдете в приложении.

Не стоит относиться к результатам теста как к диагнозу. Работа с тестами и опросниками — это способ лучше понять себя и глубже исследовать изучаемые в курсе закономерности. Результаты выполнения тестов вы можете обсудить с преподавателем.

Глава 1

ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1

Психология управления как наука

Основные понятия: *управление, психология управления, уровни управления, функции управления, субъект управления, объект управления, методы управления, успешность управления*

Психология управления изучает психологические закономерности процесса управления людьми и группами людей.

Психология управления возникла на стыке психологии и теории управления. Общая теория управления начала разрабатываться в недрах кибернетики и теории систем [Бандурка и др., 1998]. Кибернетика — наука об управлении, связи и переработке информации в биологических, технических и комплексных системах. Таким образом, первоначально управление рассматривалось именно как *управление информацией*. В настоящее время акцент делается на *управлении поведением людей*. В менеджменте **управление** понимается более широко — как деятельность по упорядочению и координации производственной и социальной сферы [Вачугов и др., 2001]. К **объектам управления** относят: инновации, производство, рынок, финансы, информацию, снабжение, кадры. Соответственно рассматривают управление финансами, инновациями и т.д. Однако с точки зрения социально-психологического подхода все производственные процессы осуществляются людьми — сотрудниками организа-

ции; следовательно, и управление этими процессами связано в первую очередь с управлением поведением этих людей.

Проблемами управления занимаются многие науки: информатика, юриспруденция, философия, психология, педагогика, эргономика, социология и др. Психология занимает среди них одно из ведущих мест. Основные отрасли психологии, дающие теоретический материал для психологии управления: социальная психология, психология труда, психология личности, а также некоторые разделы общей психологии. Психологию управления можно считать прикладной отраслью социальной психологии [Андреева, 2000].

Управление — это процесс достижения цели усилиями других людей [Ладанов, 1997]. Таким образом, в процессе управления составляющие деятельности по достижению цели разделяются между ее участниками: цели ставит один человек, а действия и операции, направленные на их достижение, производятся другими людьми. В связи с этим возникает *основная проблема управления*: каким образом побудить людей к совершению действий для достижения данной цели, которая может быть им совершенно чуждой?

Уровни управления

В организации обычно существует несколько уровней управления, причем вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей. Название должности обычно соотносится с уровнем управления, на котором находится руководитель. Количество уровней управления зависит от размера организации. Все уровни управления делятся на три основные категории.

1. Институциональный уровень — высший уровень управления (управление высшего звена, топ-менеджмент) — самый малочисленный: это президенты и вице-президенты компаний, министры, ректоры учебных заведений и т.д.

2. Управленческий уровень — руководство среднего звена; эти руководители подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляют координацию и контроль за ра-

ботой руководителя низшего уровня. Если организация имеет много уровней управления, средний уровень делится на два и более дополнительных уровней. Это могут быть заведующие отделами, деканы, заведующие секторами и т.д.

3. Технический уровень — руководители низшего звена — осуществляют непосредственный контроль за выполнением заданий. Это мастера, бригадиры и т.п.

Функции управления

Выделяют следующие функции управления.

1. Планирование — одна из важнейших функций, обеспечивает основу для осуществления всех остальных. Заключается данная функция в выработке направлений и средств достижения целей организации.

2. Организация — действия руководителя, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов для достижения конкретной цели.

3. Мотивация — разработка и использование стимулов для эффективного выполнения подчиненными распоряжений руководителя.

4. Контроль — мониторинг результатов деятельности по достижению цели. Содержание этой функции включает анализ деятельности: наблюдение за деятельностью, сравнение ее параметров с заданным эталоном; количественную и качественную оценку деятельности; выявление отклонений; определение более эффективных способов выполнения деятельности.

Структура управления

Представление о структуре управления дает рис. 1.

1. Субъект управления — руководитель, наделенный управленческими полномочиями и осуществляющий управленческую деятельность.

2. Объект управления — люди или группы, на которые направлены организованные, систематические, планомерные воздействия субъекта управления.

3. Управленческие воздействия (или методы управления) — система мер, используемая субъектом управления для воздействия на объект управления.

4. Цель — будущее желаемое состояние объекта воздействия или результат его деятельности. Может формулироваться субъектом управления или быть заданной извне (со стороны более высоких уровней управления).



Рис. 1. Соотношение элементов процесса управления (структура управления)

Цели могут быть: а) стратегические (отдаленные); б) тактические (промежуточные). Стратегические цели определяют тактические, а те, в свою очередь, определяют задачи управления — конкретные вопросы, решение которых приводит к достижению цели.

Управление может быть **успешным**, если субъект управления определил цель взаимодействия, а объект имеет способы и возможности для ее реализации.

Для успешного управления необходимо наличие:

- 1) у субъекта управления — мотивации и возможности руководить;
- 2) у объекта управления — мотивации и способности выполнять задачи.

Выделение в качестве элементов управления субъекта и объекта управления ставит *вторую проблему управления*: проблему манипулятивности управленческих воздействий. Восприятие управляемого (подчиненного) как объекта воздействий неизбежно приводит к манипуляции в управленческом взаимодействии. Эту проблему мы подробнее рассмотрим в разделе «Общение в организации».

В действительности управляемые люди (и организации) также являются активными *субъектами*, что приводит к неоднозначности их реакций на управленческие воздействия. Недостаточное внимание к этому факту (так называемому «человеческому фактору») часто приводит к тому, что при выборе воздействий и методов управления не учитываются индивидуальные особенности подчиненных. В результате их реакции на воздействия оказываются далекими от ожидаемых, и цель деятельности не достигается.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Что является предметом психологии управления?
2. В чем состоит сущность управления?
3. Каковы функции управления?
4. Какова структура процесса управления?
5. В чем состоит проблема выделения объекта управления?
6. Что обеспечивает успешность управления?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Обсудите в микрогруппах вопрос: может ли быть управление без манипуляции? Представьте результаты своего обсуждения.

Задание 2. Проанализируйте процесс управления на знакомом вам уровне (школа, вуз, предприятие, где вы работали или работаете) с точки зрения его структуры и функций.

Литература

Основная

Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000 (или любое издание).

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под ред. Ю.Н. Каптуневского. СПб.: Питер, 2000.

Дополнительная

Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.

Вачугов Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова И.А. Практикум по менеджменту. Деловые игры / под ред. Д.Д. Вачугова. М.: Высшая школа, 2001.

Грейсон Дж.К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

Занковский А.И. Организационная психология. М.: Флинта, 2000.

Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Педагогическое общество России, 2000.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Свенцицкий А.П. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

1.2

История становления психологии управления и основные теоретические подходы

Основные понятия: *школа научной организации труда, административная школа, школа «человеческих отношений», «наука управления», системный подход, «хотторнский эффект»*

Персоналии: *Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, А. Файоль, Э. Мэйо, М. Фоллетт*

Как область исследований психология управления сформировалась в недрах психологии труда и социальной психологии в XIX в. Как самостоятельная наука она оформилась в середине XX в. с развитием общей теории управления.

В первой половине XX в. оформились четыре школы управленческой деятельности [Розанова, 2008].

1. Школа научной организации труда.

2. Административная школа.

3. Школа «человеческих отношений».

4. «Наука управления».

В 1911 г. вышла в свет книга американского инженера и предпринимателя Фредерика Тейлора «Принципы научного управления». Она ознаменовала собой появление **школы научной организации труда** (по имени автора ее стали называть «тейлоризм»). Ф.Тейлор поставил задачу создать систему повышения производительности труда за счет интенсификации. Он описал особенности трудовых процессов на некоторых предприятиях и пришел к выводу, что главная причина низкой производительности — несовершенная система стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему побудительных факторов — материальных стимулов. Основным из них Тейлор считал награду. Именно награда, по его мнению, представляет тот принцип, которым следует овладеть всякому руководителю. «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эф-

фект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы» [Тейлор, 1925. С. 79]. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил «прогрессивную» систему оплаты труда. Однако под наградой он понимал не только денежное вознаграждение. Он говорил, что уступки — тоже награда, поэтому советовал идти на уступки рабочим. Также наградой он считал бани, столовые, читальни, вечерние курсы, детские сады и т.п. Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования и заинтересовать рабочего, то он сделает за то же время в 3–4 раза больше. Иногда он предлагал оригинальные способы стимулирования. Так, на одной фабрике, где работало много женщин, в большую комнату-мастерскую поселили кота, который стал любимцем работниц. Во время перерыва они играли с котом, это поднимало их настроение, и после перерыва они работали энергичнее.

Последователем Ф. Тейлора являлся также инженер Фрэнк Гилберт. Он изучал трудовые движения, систематизировал их и упрощал. Так, он преобразовал приемы кладки кирпича: сократил количество движений и сконструировал специальные приспособления. В результате производительность увеличилась в 3 раза. Гилберт также вычленил в трудовом процессе личностные переменные, которые рекомендовал учитывать: удовлетворенность трудом, стремление больше заработать, привычки, темперамент, образ жизни и др.

Основное внимание уделялось содержанию работы. В школе научной организации труда был поставлен вопрос об отделении функций управления — планирования, контроля — от собственно исполнительской функции.

Административная школа, или школа классического менеджмента была основана французским инженером Анри Файолем («отцом менеджмента»). Расцвет этого подхода пришелся на 1920–1950-е годы. Файоль работал управляющим крупной добывающей и металлургической компании. Он первым разработал последовательную систему принципов учета закономерностей человеческого фактора в управлении и приспособил их к деятельности высшего управленческого звена.

В понятие «управление» Файоль включил шесть функций: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, защитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную. Он исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, необходимых для управленцев разного уровня. Эти качества можно свести к шести группам: физические качества, умственные качества, нравственные качества, общее развитие, специальные знания, опыт. В книге «Основы менеджмента» он предложил 14 принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство руководства, единство действий, подчинение личных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия подчинения, порядок, правопорядок (справедливость), стабильность персонала на предприятии, инициатива, корпоративный дух предприятия (единение персонала). В этих принципах прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.

Школа человеческих отношений сформировалась как реакция на недооценку человеческого фактора как основного элемента эффективности деятельности (Э. Мэйо, М. Фоллетт).

Мэри Фоллетт первой определила управление как обеспечение выполнения работы с «помощью других людей».

Элтон Мейо, разделявший основные идеи Тейлора и Гилберта о рационализации рабочих движений и стимулировании, занимался изучением проблемы производительности труда. В 1927 г. его пригласили в Хотторн недалеко от Чикаго на предприятие фирмы Western Electric, где проводились эксперименты по совершенствованию рабочих мест. Проблема была в том, что исследователи, в основном инженеры, не могли объяснить отсутствие корреляции между условиями работы и уровнем производительности труда. Регулируя освещенность, исследователи фиксировали рост производительности труда там, где, по их ожиданиям, она должна была бы падать, и наоборот.

Мэйо провел серию экспериментов. В одном из них участвовало шесть женщин-сборщиц. Они работали в отдельном

помещении, поэтому там обеспечивались все условия для «чистого» эксперимента: варьировалось освещение, изменялась окраска помещений и оборудования, отрабатывался режим труда и отдыха, организовывались разные формы оплаты (групповая и индивидуальная) и т.д. Было замечено, что каждое нововведение поднимало производительность труда. Затем экспериментальную группу переводили в обычное помещение, где не применялось никакого стимулирования. Но производительность труда не падала, напротив, продолжала расти, достигая наивысшего уровня. Этот феномен называли «хотторнским эффектом». Мэйо объяснил его следующим образом. Производительность труда зависит не столько от условий работы, сколько от социально-психологических факторов. Когда рабочие экспериментальной группы осознавали, что являются предметом внимания со стороны руководства, то их производительность труда повышалась. Обнаруженный эффект дал толчок к исследованиям психологического климата в организации, мотивации к труду, влиянию межличностных отношений на производительность труда. Основной целью этого подхода стало повышение эффективности деятельности организации за счет реализации личностного потенциала работников. Такой подход приобрел особую популярность в 1960-е годы.

Современная школа управления, развивающаяся с 1950-х годов, — **наука управления** (количественный подход). Организация рассматривается как открытая система, состоящая из нескольких подсистем. Используются методы математического моделирования, исследование операций.

В рамках науки управления выделяются несколько подходов.

Системный подход. Управление, ориентированное на комплексный подход к решению проблем организации. Организация рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей. Вместе с тем сотрудники также являются частью системы и в зависимости от ситуации задействуются в процессе управления. В рамках си-

стемного подхода создана концепция управления «7-S». В нее вошли главные направления деятельности руководителя: стратегия, структура, системы и процедуры, сотрудники, стиль управления, квалификация, ценности.

Ситуационный подход. Данная концепция разработана в конце 1960-х годов. Это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Конкретные условия и ситуации требуют от менеджера творческого применения тех или иных подходов, так как одни и те же действия могут дать противоположные результаты в разных условиях. Таким образом, это не набор приемов и техник, а скорее способ мышления, охватывающий организационные проблемы и методы их решения.

Процессуальный подход — понимание управления как процесса — отражает понимание сложности и динамичности происходящих в организации процессов. Рассматриваются взаимосвязанные процессы планирования, организации, администрирования, мотивации, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров, представительства.

Теория человеческого капитала приобрела большую популярность в последние годы. Рабочая сила приравнивается к капиталу, анализируются ее свойства, подобные свойствам денежного капитала. В рамках этой теории доказательство осуществляется с использованием привычных и понятных бизнесмену экономических терминов и категорий. Под человеческим капиталом понимается «социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включенных в систему социально-ориентированной экономики смешанного типа» [Спивак, 2000]. Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя учитываются и такие эффекты, как психологический, моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени. Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится, но инвестиционный период у человеческого капитала длиннее, чем у физического: вложения в образование человека имеют

инвестиционный период 12–20 лет, тогда как у физического капитала — 1–5 лет.

Одна из наиболее современных концепций — *концепция развития человеческих ресурсов*. Она подразумевает создание условий для добровольной интенсификации труда и мобилизации работника в интересах фирмы. Фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и общеобразовательного уровня. На основе выявления мотивов поведения сотрудников им предлагается набор стимулов, которые обеспечили бы их положительное отношение к труду и организации.

Современный менеджмент вобрал в себя и продолжает развивать все лучшие идеи различных подходов. Однако мы видим, что основная тенденция современных теорий управления — повышение внимания к личности сотрудника.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Какие вы знаете первые теории управления?
2. В чем состоит сущность «тейлоризма»?
3. Каково значение хотторнских исследований?
4. Какие существуют направления в исследованиях управленческой деятельности в настоящее время?
5. Что такое системный подход?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Работа в малых группах. Каждая группа — сторонник одной из теорий. Нужно привести как можно больше аргументов в пользу «своей» теории.

Задание 2. Выберите теорию, которая вам близка. Продумайте, как можно воплотить ее принципы на известном вам предприятии (если вы нигде не работаете, то в университете). Результаты доложите на занятии.

Литература

Основная

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000.

Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под ред. Ю.Н. Каптуневского. СПб.: Питер, 2000.

Розанова В.А. Психология управления. учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

Дополнительная

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2003.

Грейсон Дж.К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

Занковский А.И. Организационная психология. М.: Флинта, 2000.

Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Педагогическое общество России, 2000.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).

Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.

Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М.: Транспечать, 1925.

1.3

Модели управления

Основные понятия: модель X, модель Y, модель Z

Персоналии: Д. Макгрегор, У. Оучи

Дуглас Макгрегор в 1957 г. описал две основные модели, существующие в американском менеджменте [McGregor, 1957]. Он показал, что действия менеджеров обусловлены их ценностно-идеологическими установками, которые лежат в основе своеобразной философии управления. Все управленческие воздействия определяются представлениями менеджера о *сущности человека и причинах его поведения*, которые являются частью его имплицитной теории личности. Идентифицировать эти представления позволяют наблюдения за действиями руководителей.

Традиционная модель управления — **модель X** — исходит из представления о том, что человек по своей природе индивидуалист, ориентирован на удовлетворение собственных потребностей, эгоистичен и ленив. Он, как правило, стремится увильнуть от работы, ограничить свои трудовые усилия, уклониться от ответственности. Нужды организации его не интересуют. Поэтому его необходимо контролировать, стимулировать, мотивировать, использовать принуждение. В этом случае практикуется индивидуальное принятие решения руководителем и индивидуальная ответственность, жесткий формализованный контроль, человек воспринимается только как исполнитель, его личная жизнь вне внимания руководителя.

Вторая модель, предложенная Д. Макгрегором, **модель Y**, ориентирована на то, что человеку свойственно стремление принадлежать к социальному целому, и поэтому цели организации не являются для него чуждыми, улучшение состояния организации улучшает и личное качество жизни каждого сотрудника, не только в материальном, но и в психологическом отношении. Поэтому задача управления — организовать условия и мотивы работы так, чтобы люди могли достичь своих собственных целей наилучшим образом, направляя при этом

свои усилия на достижение организационных целей. Когда люди знают, ради чего они работают, они готовы принимать на себя ответственность, управлять собственным поведением в организационных целях. Эта модель предполагает принятие решений по принципу консенсуса, коллективную ответственность, повышенное внимание к человеку во всех сферах его жизни, а не только в профессиональной. Задачи менеджмента состоят в обеспечении условий для полной реализации возможностей индивидов в трудовом процессе.

Д. Макгрегор подчеркнул, что теория X, хотя и остается достаточно распространенной, отражает устаревшие представления о человеческой природе. В современном мире теория Y получает все большую популярность.

В последнее время активно развивается **модель управления Z**, которая является синтезом американской и японской моделей управления. Она разработана американцем японского происхождения Уильямом Оучи [Ouchi, 1981] в конце 1970-х годов и предполагает сочетание индивидуалистических социальных ценностей, свойственных американской модели менеджмента (чувство собственности, престиж, самоуверенность) с групповыми формами воздействия, характерными для японской культуры. Она также отвечает глубоко укоренившейся потребности человека в независимости и современному тяготению к объединению. Наем работников по данной модели, как и в модели японской, пожизненный, текучесть кадров низкая, принятие решений на основе консенсуса, но при этом ответственность должна быть индивидуальной.

Основные стратегии японского менеджмента [Морита, 1990].

Пожизненный наем. На крупные японские фирмы нанимаются пожизненно, до выхода на пенсию. Такой подход создает у работников убеждение в том, что фирма берет на себя полную ответственность за них.

Организационная философия. Каждая японская организация имеет свою собственную философию, зафиксированную в гимне, лозунгах, призывах. Задача этой философии — обеспечение группового единства работников. Члены японской организации живут одной семьей. В настоящее время эти принци-

пы активно внедряются в форме развития «корпоративной культуры» и в нашей стране.

Социализация. Вновь нанятый работник (обычно выпускник университета) проходит адаптационный курс и начальное обучение, длящееся до полугода. В процессе трудовой деятельности он каждые 4–6 лет меняет профиль работы, осваивая новые профессии. За время работы он медленно, но неуклонно повышается по должностной лестнице.

У. Оучи попытался создать идеальную модель менеджмента, основываясь на семи факторах: 1) время занятости на фирме; 2) методы принятия решений; 3) характер ответственности; 4) должностное продвижение; 5) формы контроля; 6) повышение квалификации; 7) степень внимания к работнику. Свои выводы он сделал на основе целенаправленных бесед с менеджерами разных стран (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительные характеристики японской, американской моделей и модели Z [Ладанов, 1995]

Фактор	Японская модель	Американская модель	Модель Z У. Оучи
1.	Пожизненный наем	Краткосрочный наем	Долгосрочный наем
2.	Принятие решения по принципу консенсуса	Индивидуальное принятие решения	Принятие решений по принципу консенсуса
3.	Коллективная ответственность за результаты	Индивидуальная ответственность	Индивидуальная ответственность
4.	Медленное должностное продвижение	Быстрое должностное продвижение	Медленное должностное продвижение

Окончание табл. 1

5.	Мягкий неформализованный контроль	Жесткий формализованный контроль	Мягкий неформализованный контроль с помощью строгих формализованных средств
6.	Неспецифический путь повышения квалификации	Специфический путь повышения квалификации	Разумно специализированный путь повышения квалификации
7.	Повышенное внимание к человеку	Внимание к человеку лишь как к исполнителю	Повышенное внимание к работнику и его семье

Таким образом, идеальная модель управления, согласно У. Оучи, предполагает сочетание индивидуалистических ценностей (чувство собственности, престиж, уверенность в себе) с коллегиальными формами воздействия. Она отвечает на потребности человека как в независимости, так и в объединении и делает акцент на повышенном внимании к человеку. Именно поэтому данная модель достаточно популярна.

Анализ моделей управления показывает, что представления руководителя о потребностях и мотивах подчиненных во многом определяют выбор методов воздействия на них. Функция модели управления состоит в том, что она задает руководителю ценностно-смысловые ориентиры во взаимодействии с подчиненными и, таким образом, определяет стратегию его поведения в управлении.

Вопросы для промежуточного контроля

1. В чем различие между моделями X и Y?
2. В чем сущность модели Z?
3. В чем состоит функция модели (парадигмы) управления?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Продумайте и подготовьте выступление на тему «Я как руководитель». При подготовке используйте следующий план: а) вижу ли я себя руководителем (менеджером), кем и где я мог бы руководить; б) какая из теорий управления мне ближе и почему; в) какая модель управления мне ближе и почему.

Задание 2. Выполните тест XYZ (приложение 1), проанализируйте его результаты. Сравните с собственными выводами.

Задание 3. Поделитесь на 2 микрогруппы: сторонников теорий X и Y. Каждая микрогруппа выписывает как можно больше доказательств своей точки зрения. Затем проводится дискуссия по следующей схеме: одна группа предлагает свой довод, другая выбирает из своего списка контрдовод и т.д. Побеждает та группа, которая имеет большее количество доказательств, не опровергнутых оппонентами.

Литература

Основная

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: Дело, 1995.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под. ред. Ю.Н. Каптуневского. СПб.: Питер, 2000.

Дополнительная

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

Занковский А.И. Организационная психология. М.: Флинта, 2000.

Морита А. Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1990.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).

Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

Свенцицкий А.П. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

Якокка Л. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.

McGregor D. The Human Side of Enterprise // Proceeding of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology. 1957. April 9.

Ouchi W.G. Theory «Z». How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Boston, 1981.

Глава 2

РУКОВОДИТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

2.1

Руководитель и лидер в современной организации

Основные понятия: менеджер, социальные функции менеджера, системы качеств и черт характера менеджера, лидер, теория черт, ситуационная теория лидерства, системная теория лидерства, концепция ценностного обмена, манипуляторы, актуализаторы, типы личности (NT, NF, SP, SJ), ограничения личной эффективности менеджера

Руководитель и менеджер

Слово «менеджер» первоначально обозначало умение объезжать лошадей и править ими. В основе этого слова лежит глагол «to manage» — управлять, который происходит от латинского «manus» — рука. Термин «менеджмент» буквально означает «руководство людьми». Поэтому в современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой, рабочими коллективами. Практически все энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели организации руками других людей. Субъектом данного процесса является менеджер. В нашей стране понятия «руководитель» и «менеджер» в последнее время используются как синонимы.

Социальные функции менеджера

Современный менеджер выступает в системе общественного производства как а) управляющий; б) дипломат; в) лидер; г) воспитатель; д) инноватор; е) личность.

Менеджер-управляющий. Осуществляя эту функцию, менеджер становится персоной, облеченной властью. Считают, что менеджер-управляющий должен быть честным, верным своему слову, правдивым и бескорыстным. Он должен иметь высокую профессиональную подготовку, владеть навыками делового общения, обладать мастерством оратора, консультанта, педагога и психолога.

Менеджер-дипломат. Эта функция связана с процедурой переговоров. Сегодня менеджеры среднего и высшего звена тратят свое рабочее время в основном на установление и развитие человеческих контактов, заключение сделок, разрешение споров, улаживание отношений с властями. Для этого требуются специфические способности, которые сродни дипломатическим.

Менеджер-лидер. Современный менеджер в идеале осуществляет также лидерские функции. Функции менеджера и лидера далеко не идентичны. Сейчас больше обращают внимание на человеческую подсистему бизнеса, т.е. объект управления. Чтобы эффективно справиться с задачей управления людьми, нужно быть способным вести их за собой, т.е. быть лидером. В современном понимании лидерские функции складываются из двух компонентов — профессионально-технократических и эмоционально-личностных.

Менеджер-воспитатель. По мере усложнения производственных процессов возрастают требования к персоналу. С одной стороны, появляется потребность в повышенной технологической эрудиции работников, с другой — в совершенствовании их нравственных сторон жизнедеятельности. Менеджер, претендующий на успех, должен понимать, что этическое эмоциональное воспитание работников — существенная сторона всех менеджерских функций.

Менеджер-инноватор. Одной из главных сторон менеджерских функций является деятельность по инновациям.

Менеджер должен обладать качествами, необходимыми для введения инноваций.

Менеджер-личность. Менеджер — это личность, т.е. сложная система социально-биологических качеств. Каждый менеджер обладает индивидуальными особенностями, характером, темпераментом, способностями. Однако далеко не все индивидуальные качества способствуют осуществлению менеджерских функций.

Основные менеджерские функции — управленческая и лидерская. Осуществление этих функций обеспечивает основу для реализации остальных функций. Однако далеко не всем руководителям удастся успешно сочетать обе эти функции. Часто в организации или группе лидерские и управленческие функции разделяются между разными людьми.

Таблица 2

Различия между руководителем и лидером

Критерий	Руководитель	Лидер
Природа	Социальный феномен	Психологический феномен
Структура отношений	Формальная	Неформальная
Возникновение	Назначение «сверху»	Стихийное «снизу»
Право на санкции	Официальное	Нет официального права на санкции
Характер воздействия	Административные воздействия	Психологическое воздействие
Статус	Имеет официальный статус	Не имеет официального статуса

Лидерство — это естественный социально-психологический процесс, протекающий в любой группе. Лидерство является психологическим феноменом и порождается системой неформальных отношений. Роль лидера возникает, как правило, стихийно, «снизу». Лидер имеет ограниченные возможно-

сти для санкций; как правило, эти санкции носят неформальный характер, право на их применение официально не зафиксировано. В то же время он не несет и ответственности за деятельность группы.

В отличие от лидерства, **руководство** — социальный феномен, возникающий в системе формальных отношений. Роль руководителя возникает не стихийно, а определяется заранее «сверху», вышестоящим руководством, оговаривается круг функций руководителя. Руководитель получает соответствующие властные полномочия, имеет официальное право на применение санкций и управленческих воздействий (как негативных, так и позитивных). Соответственно он несет ответственность за деятельность группы (табл. 2).

Теории происхождения лидерства

Существует три основных теоретических подхода к пониманию происхождения лидерства. Основные работы по проблеме лидерства появились в 1970-е годы.

1. **Теория черт**, или харизматическая теория (от слова «харизма», т.е. благодать, которая в некоторых религиозных системах интерпретируется как нечто, снизошедшее на человека). Это наиболее популярная теория, она концентрирует свое внимание на врожденных качествах лидера.

Согласно этой теории, лидером может быть лишь такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью определенных психологических черт. Выделяются самые различные наборы личностных черт. В американской социальной психологии эти наборы черт фиксировались особенно тщательно, поскольку они должны были лечь в основу систем тестов для отбора потенциальных лидеров. Однако скоро выяснилось, что задача составления перечня таких черт нерешаема. В 1940 г. К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские». Среди них были названы инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие и т.д. Однако ни одна из этих черт не занимала прочного

места в перечнях у разных авторов: 65% названных черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16–20% — дважды, 4–5% трижды и лишь 5% черт были названы четыре раза. Разнобой существовал даже относительно таких черт, как сила воли и ум, что дало основание усомниться в возможности составить более или менее стабильный перечень черт лидера. После публикации Р.М. Стогдилла в 1974 г. с новыми добавлениями к списку возникло достаточно категоричное мнение о том, что теория черт оказалась опровергнутой. По мнению Г. Дженнингса, теория черт в большей мере отражала черты экспериментатора, нежели черты лидера. В противовес ей даже была выдвинута теория «лидера без черт», но она, по сути, просто не давала ответа на вопрос о том, откуда берутся лидеры.

2. Ситуационная теория лидерства. В данной концепции теория черт не отбрасывается полностью, но утверждается, что в основном лидерство — продукт ситуации. В различных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других хотя бы в одном качестве, но именно это качество необходимо в данной ситуации, и поэтому этот человек становится лидером. Таким образом, теория о врожденности лидерства была отброшена, и вместо нее принята идея о том, что лидер просто лучше других может актуализировать в конкретной ситуации присущую ему черту. Свойства, черты или качества лидера оказывались относительными. Часто человек, ставший лидером в определенной ситуации, приобретает авторитет, который в дальнейшем позволит ему снова быть избранным в качестве лидера.

В рамках ситуационного подхода было разработано несколько частных теорий, рассматривающих различные параметры ситуации.

Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара. Эффективность стиля лидерства зависит от «зрелости» исполнителей. Под зрелостью понимают не возраст, а способность нести ответственность за свое поведение и желание достичь поставленной цели. Зрелость здесь рассматривается как характеристика конкретной ситуации и оценивается руководителем на основании его субъективных оценок.

Теория В. Врума и Ф. Йеттона. Эти авторы показали, что оптимальность стиля руководства зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решения.

Теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь-цель». В соответствии с этой моделью лидеры должны применять такой стиль руководства, который в большей степени соответствовал бы конкретной управленческой ситуации. Авторы выделили несколько способов для достижения целей, которыми пользуются лидеры: объяснения подчиненным, что они должны сделать; поддержка и помощь в выполнении поставленных задач; направление усилий подчиненных на достижение цели; создание потребностей подчиненных, которые лидер может помочь удовлетворить; удовлетворение дальнейших потребностей подчиненных, когда цель уже достигнута.

Таким образом, в ситуационных теориях возникает проблема соответствия стиля лидерства и параметров ситуации.

3. Системная теория лидерства — компромиссный вариант: лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер — как субъект управления этим процессом. При таком подходе лидер интерпретируется как функция группы, и изучать его следует с точки зрения целей и задач группы, хотя и структура личности лидера не должна сбрасываться со счетов. Необходимо учитывать и другие параметры жизни группы, например, длительность ее существования. Наиболее популярной теорией в этой концепции является вероятностная модель эффективности руководства Ф. Фидлера. Согласно данной модели, эффективность стиля руководства опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией. Ситуация описывается с помощью трех параметров: степени благоприятности отношений руководителя с подчиненными; величины позиции власти руководителя в группе; структуры групповой задачи. Совокупная количественная оценка (по специальным шкалам) перечисленных параметров позволяет судить о величине осуществляемого руководителем ситуационного контроля (СК), т.е. о степени владения им ситуацией функционирования группы (рис. 2).

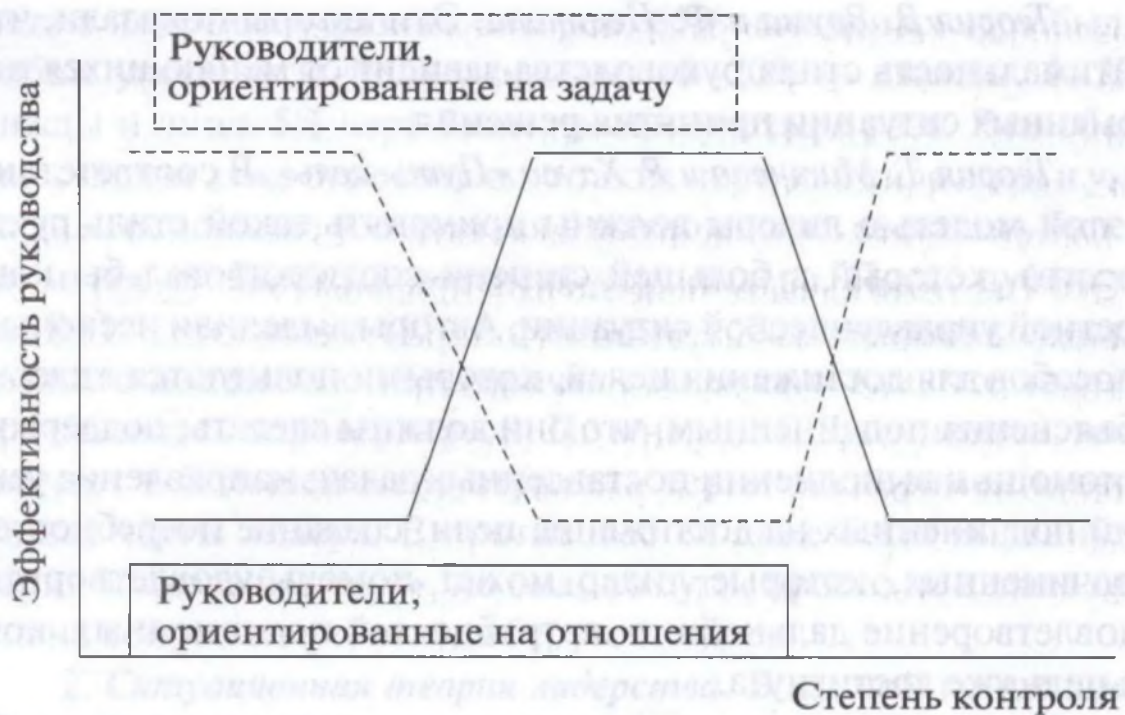


Рис. 2. «Вероятностная модель» эффективности руководства по Ф. Фидлеру [Кричевский, 1996]

В отечественной психологии разработана концепция ценностного обмена [Кричевский, 1996] как механизма выдвижения лидера. Ценностные характеристики членов группы (значимые свойства личности) как бы обмениваются на авторитет и признание лидера. Лидером считается тот, в ком наиболее полно представлены самые значимые для групповой деятельности качества, являющиеся для группы ценностями. Таким образом, на лидерские позиции в ходе взаимодействия выдвигается такой член группы, который как бы идентифицируется с наиболее полным набором групповых ценностей. Именно поэтому он и обладает наибольшим влиянием.

Модель личности руководителя

Как упоминалось выше, руководитель — не только управляющий, лидер и т.д., но и личность. Личностные особенности руководителя могут в значительной степени определять успешность его деятельности и эффективность руководства. Поэтому при отборе людей на руководящие должности возникает проблема

личностных критериев. Психологический портрет менеджера (руководителя) пытались создать многие исследователи. Как правило, такие портреты создаются в парадигме «теории черт».

Таблица 3

Системы качеств менеджера [Ладанов, 1995. С. 42]

№	Англия	США
1	Способность делегировать власть	Развитость ума
2	Коммуникабельность	Честность
3	Доступность	Логичность
4	Умение слушать	Техниковооруженность
5	Авторитетность	Широта познаний
6	Компетентность	Перспективность
7	Техниковооруженность	Коммуникабельность
8	Честность	Цельность характера
9	Твердость	Лидерство
10	Заинтересованность в людях	Способность делегировать власть
11	Позитивность	Ораторские способности
12	Решительность	Умение принимать решения
13	Чувство юмора	Твердость
14	Широта способностей	Умение сосредоточиваться
15	Продуктивность	Умение воспитывать
16	Дружелюбие	Чувство юмора
17	Прилежание	Умение слушать
18	Общительность	Желание слушать
19	Знание специальности	Объективность
20	Отсутствие болтливости	Организаторские способности

Все капитальные труды по менеджменту содержат в себе указания на черты характера и качества личности менеджера. Так, создатель научной организации труда Ф. Тейлор выделял у идеального менеджера ум, образованность, технические знания, силу, тактичность, энергичность, решительность, честность, рассудительность и др. Другой классик менеджмента,

А. Файоль, считал, что менеджер должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности. В настоящее время каждая национальная общность, иногда даже каждая фирма проповедуют свои специфические системы качеств и черт характера.

Американские авторы считают, что менеджер должен обладать такими качествами, как лидерство, инициативность, решительность, рассудительность, независимость, умение делегировать власть, коммуникабельность, способность к размышлению, умение рисковать, стрессоустойчивость, настойчивость, развитое воображение, чувствительность. Другие компании составляют свои списки качеств.

Известны американская и английская системы качеств и черт характера менеджера (см. табл. 3).

Приведенные примеры показывают, что описание личности менеджера — достаточно сложная задача. Чтобы упорядочить эти описания, можно воспользоваться одной из принятых в психологии классификаций личностных характеристик. Так, например, Р.Л. Кричевский [Кричевский, 1996] использует с этой целью классификацию М. Шоу и выделяет следующие блоки личностных характеристик менеджера.

1. Биографические характеристики.

1. *Возраст.* Имеющиеся данные касаются в основном возраста высоких хозяйственных руководителей наиболее развитых стран мира. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний в обрабатывающей промышленности составляет 63,5 года, тогда как американские коллеги того же ранга несколько моложе — 59 лет. Проблема возрастного предела для управленческих работников высокого ранга весьма серьезна. Нельзя отрицать наличия возрастных изменений, не только физических, но и психологических. Установлена довольно сложная зависимость между возрастом и общением. С возрастом наблюдается тенденция ограничивать межличностные контакты, увеличивая вместе с тем сложность моделей взаимодействия. Показано, что между возрастом руководителя и некоторыми параметрами эффективности его дея-

тельности (в частности, удовлетворенностью сотрудников пребыванием в коллективе и авторитетностью руководителя) имеются отрицательные корреляции. Однако возраст необходимо рассматривать не только как биологическую, но и как социально-психологическую характеристику человека. Если человек в зрелом возрасте здоров, энергичен, ставит перед собой все новые цели, то ни к чему отказываться от использования его опыта и знаний. В то же время нельзя считать, что лишь зрелые люди могут занимать высокие посты. История развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов стояли очень молодые люди.

2. *Пол.* В настоящее время все чаще на руководящие посты выдвигаются женщины. В связи с этим многие исследователи пытаются вычленить особенности мужского и женского руководства. Показано, что женщины проявляют больший по сравнению с мужчинами интерес к межличностным отношениям. Например, тренеры-женщины гораздо точнее тренеров-мужчин отражают деловой и в особенности эмоциональный аспект групповой структуры. Женщины превосходят мужчин в мягкости, демократичности руководства, в ориентации на человеческие отношения. Возможно, появление женщин в менеджменте связано с новыми требованиями эпохи преобразований, связанных с повышенным вниманием к человеку. Так, чем больше организация уделяет внимания развитию персонала, тем больше в ней менеджеров-женщин.

3. *Социально-экономический статус и образование.* Они чрезвычайно важны как для занятия менеджерской должности, так и для функционирования в ней. По данным Р. Стогдилла, руководители выступают как достаточно образованные и имеющие довольно высокий социально-экономический статус.

II. Способности.

В классификации личности, разработанной М. Шоу, способности делятся на общие (интеллект) и специальные (знания, умения и т.п.). Обнаруживается их связь не просто с руководством, но и с эффективностью руководства. Е. Гизелли пришел к выводу, что наиболее эффективными оказываются руководители не с чрезмерно высокими или низкими показателями, а с

промежуточными. Т. Коно, изучив работу японских фирм, обнаружил, что студенты, имевшие исключительно высокие оценки в школе и университете, поступая на службу в японские корпорации, не становятся там высшими менеджерами. Однако, возможно, между интеллектом и эффективностью руководства лежат другие факторы, например мотивация и опыт, отношения с вышестоящим начальством. Недостаточные мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка его со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим начальством снижают влияние интеллекта на эффективность его деятельности.

III. *Черты личности.*

В справочнике Р. Стогдилла отобраны наиболее упоминаемые в различных исследованиях личностные черты, обуславливающие эффективность руководства. Это:

- а) доминантность — стремление влиять на подчиненных;
- б) уверенность в себе;
- в) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- г) креативность — способность к творческому решению задач;
- д) стремление к достижению и предприимчивость — особенно важны в условиях рынка; такие люди предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы, они ставят перед собой умеренные, достижимые цели. Интересно, что деньги для них сами по себе редко означают большую ценность, чаще они важны как показатель успеха;
- е) ответственность и надежность в выполнении задания;
- ж) независимость;
- з) общительность.

IV. *Менеджерские характеристики* — специфические характеристики, которые необходимы человеку для успешного ведения дел в сфере бизнеса и менеджмента.

В работе Т. Коно (1987) перечисляются следующие менеджерские качества:

- а) широта взглядов, глобальный подход — широкое видение проблемы, выходящее за рамки задач конкретной фирмы;
- б) долгосрочное предвидение;
- в) решительность;

- г) необходимость упорной работы и непрерывной учебы;
- д) умение четко формулировать цели;
- е) готовность выслушивать мнения других;
- ж) беспристрастность, бескорыстие, лояльность;
- з) способность полностью использовать возможности сотрудников и создавать коллектив с гармоничной атмосферой в нем;
- и) личное обаяние и здоровье.

Личностные типологии менеджеров

В зависимости от основания классификации можно выделять разные типы менеджеров.

Классификации, основанные на внутренних установках человека, позволяют различать два основных типа руководителя:

1) *манипулятор* рассматривает других людей как объект воздействия и средство достижения личных целей. Для него характерно сокрытие своих истинных эмоций и мотивов. Манипулятивный способ общения разрушает не только личность человека, на которого направлена манипуляция, но и самого манипулятора;

2) *актуализатор* относится к другим людям как к равным ему личностям. Для него характерны открытое выражение своих эмоций и потребностей, спонтанность и открытость в общении, вера в других людей и в себя. Такой способ общения создает благоприятный климат в коллективе, основанный на взаимном доверии и открытом обсуждении возникающих проблем.

Классификация по типу темперамента: холерики, сангвиники, меланхолики, флегматики. По акцентуациям характера: гиперактивный, дистимичный (пессимистичный, замкнутый), циклотимичный (подверженный циклическим спадам и подъемам настроения), эмотивный, демонстративный, возбудимый, застревающий, педантичный, тревожный, экзальтированный, интровертированный, конформный [Самыгин, Столяренко, 1997]. Эти типологии достаточно относительны, так как чистые виды темперамента или акцентуации характера встречаются редко.

В настоящее время в практике менеджмента все шире используется классификация типов личности, основанная на типологии К. Юнга в модификации Майерс — Бриггс и Д. Кейрси.

Эта типология выделяет четыре пары предпочтений у людей:

- экстраверт (Е) — интроверт (I);
- сенсорный (S) — интуитивный (N);
- мыслительный (Т) — чувствующий (F);
- решающий (J) — ориентирующийся (Р).

При определении своего типа человек должен выбрать по одному предпочтению из каждой пары. Для этого можно воспользоваться специальными тестами. Так получаются 16 типов личности [Самыгин, Столяренко, 1997].

Однако для анализа личности менеджера чаще используется модификация этого метода, предложенная Д. Кейрси и М. Бейтс. Согласно этой модификации, первым фактором, определяющим тип личности, является различие S-N — функция сбора информации. Вторая составляющая зависит от того, какова первая.

N: если вы интуитивист, то в процессе сбора информации вы ориентируетесь на понятийное и отвлеченное. Вторым важным фактором будет то, как вы оцениваете получаемую информацию: объективно (Т) или субъективно (F). Таким образом, получаются типы NF и NT.

S: если вы сенсорный, то в сборе информации доминирует конкретное и осязаемое. Вторым важным фактором будет то, что вы будете с ней делать, — постараетесь придать ей определенную систему (J) или будете стараться узнать кое-что еще (P). Так получаются типы SJ и SP.

Распределение типов личности среди персонала фирм США:

SJ — 50% (в основном рядовые сотрудники, но встречаются и в высших звеньях);

NF — 18% (реже встречаются среди руководителей);

NT — 18% (чаще встречаются среди руководителей);

SP — 18% (реже встречаются среди руководителей).

Роль типов в организации.

1. NT — стратегическое планирование, штурман, смотрящий вперед, знающий, куда идти, продумывает путь. Наиболее эффективен на этапе развития организации, когда необходимо вырабатывать перспективы.

2. NF — катализаторы в коллективе, без них коллектив распадается. Лучше всего проявляют себя в работе с кадрами.

3. SJ — костяк организации, занимающийся непосредственно работой. Как руководители наиболее эффективны в стабильной ситуации.

4. SP — «раскачиватели лодки». Быстро реагируют на изменения, выдвигают неожиданные идеи. Наиболее эффективны в ведении переговоров, решении конфликтов. Эффективны в период инноваций и изменений в организации, при ее создании. В стабильной ситуации не могут долго эффективно работать. В России сейчас около 80% руководителей относятся к этому типу.

Ограничения личностной эффективности менеджера

М. Вудкок и Д. Фрэнсис [Вудкок, Фрэнсис, 1991] предлагают другую концепцию анализа личности менеджера — концепцию личностных ограничений. Ограничением они называют фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы «системы», т.е. организации в целом, рабочей группы или одного человека. Все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но по некоторым причинам у них есть также области недостаточно развитых способностей. Эти последние и называются ограничениями. Данная теория предлагает в качестве быстреешего и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личностному росту.

Авторы концепции выделяют 11 потенциальных ограничений.

1. *Неумение управлять собой.* Работа управленца полна волнений и стрессов. Каждый менеджер должен научиться об-

ращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свою производительность. Те руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», не полностью используют свое время, энергию и навыки, неспособны справляться со стрессами, ограничены неспособностью управлять собой.

2. *Размытые личные ценности.* От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру не будет хватать твердых оснований для принятия решений, и его решения будут восприниматься окружающими как недостаточно обоснованные. Менеджеры с непроясненными, непостоянными или не соответствующими времени собственными ценностями ограничены размытостью личных ценностей.

3. *Смутные личные цели.* Менеджеры влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым или нежелательным целям, часто несовместимым с современностью. Подобные менеджеры с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены нечеткостью личных целей.

4. *Остановленное саморазвитие.* Некоторые менеджеры не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом, они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.

5. *Недостаточность навыка решать проблемы.* Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им часто трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решать проблемы.

6. *Недостаток творческого подхода.* Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решени-

и способность к инновациям. Такой руководитель редко **выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе.** Такой руководитель ограничен недостатком творческого подхода.

7. **Неумение влиять на людей.** Руководителям необходимо постоянно воздействовать на людей. Недостаточно настойчивый руководитель, который не умеет устанавливать взаимодействие с окружающими, выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. **Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.** Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников и практикующие устаревший управленческий стиль, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. **Слабые навыки руководства.** Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые можно назвать способностью руководить. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. **Неумение обучать.** Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

11. **Низкая способность формировать коллектив.** Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или малоэффективна. Такого менеджера ограничивает низкое умение формировать группу.

Согласно этому подходу, качества, необходимые руководителю, не являются раз и навсегда данными от рождения, а развиваются в процессе упорной работы над собой. Поэтому каждый руководитель может развить в себе требуемые качества и таким образом повысить свою эффективность. Для этого ему в первую очередь понадобятся открытость новому опыту и желание изменяться.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Каковы социальные функции менеджмента?
2. В чем различие между руководителем и лидером?
3. Какие вы знаете теории происхождения лидерства?
4. Существуют ли подтверждения теории черт?
5. Какие личностные качества необходимы руководителю?
6. Опишите модель личности руководителя.
7. Какие можно выделить типы руководителей?
8. Какие личностные ограничения руководителей выделяют М. Вудкок и Д. Фрэнсис?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Анализ личностных качеств менеджера.

Выпишите на листе по 20 качеств, необходимых, на ваш взгляд, менеджеру вашей специальности.

В группе обсудите эти качества и составьте единый список качеств, с которым была бы согласна вся группа.

Проранжируйте список по степени значимости качеств (от 1 до 20).

(Выполняется только при высоком уровне доверия и сплоченности в группе). Каждый член группы берет $N - 1$ листочков (N — число человек в группе). На каждом листочке пишет имя члена группы и три качества из составленного группой списка, которые есть у данного человека. Ведущий собирает листочки и отдает их данному человеку, и так по кругу. Когда круг завершится, каждый анализирует свои листочки, выписывает три наиболее часто встречающиеся характеристики и ранжирует каждую в соответствии с общим списком качеств. Средний ранг покажет, насколько вы соответствуете идеалу менеджера с точки зрения данной группы.

Если группа недостаточно готова к упражнению 4, оно заменяется на самооценку. Каждый студент самостоятельно оценивает себя по списку качеств и затем высчитывает средний ранг. Результаты публично не оглашаются.

Обсудите в группе полученные результаты, сравните их с реальным распределением ролей в вашей группе и со своим представлением о себе.

Задание 2. Проанализируйте свои ограничения как менеджера, используя тест из книги М. Вудкока, Д. Фрэнсиса «Раскрепощенный менеджер» (приложение 2). Сравните полученные результаты с вашим восприятием себя и с результатами предыдущего упражнения. Обсудите полученные результаты в группе.

Задание 3. Определите свой тип личности по типологии Д. Кейрси (приложение 3). Обсудите результаты в группе.

Задание 4. Напишите отчет по теме. Разделите лист пополам. Справа выпишите все ваши качества, которые помогают вам руководить людьми, слева — те, что мешают. Каких качеств больше? Составьте программу самоизменений. Если возникнет желание, обсудите результаты в группе, если не хотите — сдайте листок преподавателю.

Литература

Основная

Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.

Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1996.

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997.

Дополнительная

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 1998.

Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.

Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. М.: Изд-во МГУ, 1991.

Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: Дело, 1995.

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Fiedler F.E. Leadership and leadership effectiveness traits: a reconceptualization of leadership trait problem // Leadership and interpersonal behavior. N.Y., 1961.

2.2

Деятельность руководителя

Основные понятия: деятельность, действия, операции, мотивы, цель, задача, функции управления, делегирование полномочий, планирование, организация, контроль, стиль руководства

Деятельность руководителя является достаточно сложной и разнонаправленной. Анализ функций руководства, приведенный выше, показывает ее основные направления: планирование, организация, мотивация, контроль. Однако для более глубокого анализа деятельности руководства необходимо использовать системный подход.

Для анализа деятельности применяется теория деятельности, разработанная А.Н. Леонтьевым [Леонтьев, 1975]. Напомним общее строение деятельности по А.Н. Леонтьеву.

Деятельность направляется мотивом.

Действия направлены на достижение цели.

Операции — способы осуществления действия —
зависят от **условий**.

Цель, данная в конкретных условиях, называется **задачей**.

В.Д. Шадриков понимает деятельность как активное отношение к действительности, направленное на достижение сознательно поставленных целей [Шадриков, 1980]. Ключевыми понятиями он считает мотив и цель деятельности.

Мотив деятельности — внутренние побуждения человека к данной деятельности. Цель деятельности — образ ее результата. Результат деятельности — ее итог. Он может совпадать с целью деятельности, и тогда говорят о достижении цели, а может не совпасть — в этом случае цель не достигнута. Параметры деятельности — количественные и качественные характеристики деятельности как способа достижения цели. Способ деятельности — конкретный путь достижения цели. Способ определяется условиями, в которых деятельность протекает.

Нормативно-одобренный способ деятельности — это способ, закрепленный инструкциями. Однако каждый руководитель вырабатывает индивидуальный способ деятельности, обусловленный индивидуальными характеристиками и конкретными условиями деятельности. Кроме того, в процессе профессионализации вырабатывается **индивидуальный стиль** деятельности — обусловленный личностными качествами устойчивый способ выполнения определенной деятельности. Индивидуальный стиль может формироваться целенаправленно или стихийно, однако в последнем случае могут закрепиться неэффективные способы выполнения деятельности.

Деятельность управления следует рассматривать как систему. Система — это целое, состоящее из элементов, причем: а) свойства системы не сводятся к свойствам элементов; б) при изменении даже одного элемента изменяется система как целое. Психологическая система деятельности — это структура деятельности, организованная для достижения конкретной цели. К компонентам психологической системы деятельности относятся:

- 1) мотивы деятельности — внутренние побуждения к данной деятельности;
- 2) цель деятельности — образ ее результата;
- 3) принятие решений — анализ ситуации, проводимый субъектом деятельности;
- 4) программы деятельности — способы выполнения действий;
- 5) профессионально важные качества — качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность ее выполнения.

Процесс формирования психологической структуры деятельности в конкретной ситуации (для достижения конкретной цели) называется системогенезом [Шадриков, 1982, 2007]. В ходе системогенеза деятельности определяются компоненты системы, взаимосвязи между ними, и происходит их развитие в плане обеспечения достижения цели.

Управленческая деятельность направляется **мотивом** реализации миссии организации (внешняя мотивация). Однако мотивация деятельности подпитывается также личными моти-

вами руководителя (внутренняя мотивация). Если личные мотивы противоречат целям организации, руководство может быть неэффективным.

Основные действия, которые осуществляет руководитель, тесно связаны с **функциями управления**.

1. **Целеполагание.** Заключается в выработке целей. Цели могут быть стратегические и промежуточные. Руководитель формулирует цели не только своей деятельности, но также деятельности исполнителя (на эту особенность управления мы указывали в главе 1). Целеполагание осуществляется в процессе **принятия решения**.

2. **Планирование.** После того как цели сформулированы, необходимо составить план их достижения, т.е. выработать систему действий. Руководитель составляет план не только собственных действий, но и действий исполнителей. С планированием связано **прогнозирование** — предвидение реальных тенденций, состояния организации и личности в будущем.

3. **Организация.** Для выполнения плана действий необходимо организовать согласованные действия сотрудников организации. Ключевым моментом реализации этой функции является организация взаимодействия между подчиненными. Для успешной реализации организации руководителю необходимо владеть действием **делегирования полномочий**.

4. **Стимулирование.** Включает разработку и использование стимулов, побуждающих исполнителей к эффективному выполнению делегированных им действий. Эта функция является следствием основной проблемы управления — разделением целеполагания и выполнения действий между разными людьми. Для успешного осуществления стимулирования руководителю необходимо владеть действиями **мотивирования подчиненных**.

5. **Контроль.** Функция контроля необходима для успешного руководства. Контроль состоит в сличении результата действий подчиненных и заданной первоначально цели. Контроль может быть текущим, промежуточным и итоговым. Текущий контроль позволяет отслеживать процесс выполнения деятельности. Промежуточный контроль оценивает успешность выпол-

нения действия на различных этапах и своевременно его корректирует. Итоговый контроль позволяет оценить эффективность выполнения деятельности в целом. Для осуществления функции контроля руководителю необходимо владеть навыками получения обратной связи, анализа деятельности.

Таблица 4

Функции управления и действия руководителя

Функции управления	Действия руководителя по осуществлению функций
Целеполагание	Принятие решений, анализ ситуации
Планирование	Принятие решений, прогнозирование
Организация	Делегирование полномочий, распределение ролей и функций
Стимулирование	Мотивирование
Контроль	Обратная связь, анализ деятельности

Содержание деятельности руководителя при выполнении им функций управления представлено в табл. 5.

Таблица 5

Знания и навыки, необходимые при осуществлении функций управления [Розанова, 2008. С. 59]

Планирование	Организация
1. Постановка четких и ясных целей	1. Знание профессиональных и личностных качеств подчиненного
2. Составление четкого плана работы группы	2. Знание динамики групповых процессов
3. Сбор необходимой информации о решаемых задачах	3. Управление выполнением общегрупповых целей
4. Привлечение исполнителей к дальнейшей работе над планом	4. Осознание каждым работником общих целей деятельности

Окончание табл. 5

5. Возможности развития плана для постановки дальнейших целей	5. Урегулирование конфликтных ситуаций
6. Составление возможных прогнозов	6. Проведение мероприятий по использованию социально-психологических феноменов
Мотивация	Контроль
1. Знание личностных особенностей исполнителей	1. Доброжелательность при контроле
2. Знание потребностей работников	2. Помощь работникам в исправлении ошибочных действий
3. Нормальное деловое общение с подчиненными	3. Положительные цели контроля
4. Учет степени удовлетворенности работника трудом	4. Четкость в проведении процедуры контроля
5. Знание потенциала работника	5. Нормальное состояние общения при контроле
6. Знание своих возможностей	6. Наличие доверия при контроле

Принятие управленческих решений

Итак, руководитель формулирует цель — идеальное представление о желаемом состоянии объекта управления или результата деятельности. Если фактическая ситуация не соответствует цели или что-то препятствует ее достижению, возникает **проблемная ситуация**. В подобных ситуациях включается процесс принятия решения. Процесс принятия управленческого решения начинается с момента возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения. Решение представляет собой перечень мер, действий, позволяющих привести систему к требуемому состоянию, т.е. достичь цели.

Выделяют **пять этапов** принятия управленческих решений.

I. Ориентировочный этап: выявление проблемной ситуации и определение цели решения.

Для формулировки целей рекомендуется использовать принципы SMART. Это название образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели(ей):

- 1) конкретность (specific);
- 2) измеримость (measurable);
- 3) достижимость (achievable);
- 4) выгодность (rewarding);
- 5) временные рамки (time bound).

Проверка соответствия формулировки цели названным критериям производится путем ответов на следующий перечень вопросов.

1. Есть ли точное выражение того, что именно должно быть получено в результате достижения данной цели? Четко ли определено, что именно относится к данной цели?

2. Каковы критерии измерения степени достижения цели (в количественном выражении)?

3. Реальна ли поставленная цель? Возможно ли достижение заявленной цели с учетом имеющихся ресурсов? Можно ли ее достичь при возникновении прогнозируемых затруднений?

4. Какая польза или выгода будет получена в результате достижения цели? Кто конкретно и какую конкретно выгоду сможет извлечь из достижения данной цели? Вносит ли достижение данной цели существенный вклад в достижение целей более высокого порядка?

5. Какое время отведено на достижение данной цели? Достаточно ли выделенного времени для реального достижения данной цели? Установлена ли точная дата, когда цель будет достигнута?

II. Информационный этап: сбор, переработка и анализ информации, касающейся проблемной ситуации, а также ограничений, мешающих ее разрешению.

На этом этапе можно использовать технологию SWOT-анализа. Название метода образовано первыми буквами английских терминов, отражающих основные блоки анализа ор-

ганизации: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats).

При использовании SWOT-анализа необходимо осуществить анализ сильных и слабых сторон проекта в контексте факторов внешней среды (возможностей, угроз и ограничений). Возможности, угрозы и ограничения — это факторы внешней среды, которые могут способствовать либо препятствовать достижению цели. Если фактор благоприятен, и мы намерены им воспользоваться, то мы относим его к числу возможностей. Если фактор активно неблагоприятен (т.е. его действие способно привести к разрушению проекта), то в данном случае мы говорим об угрозе. Если фактор пассивно неблагоприятен (т.е. его действие само по себе не разрушает достижение цели, но скорее препятствует ему), то мы говорим об ограничении.

К числу факторов среды, которые обычно подвергаются анализу, относятся:

- 1) состояние спроса на продукт или услугу (растет, стабилен, падает);
- 2) степень конкуренции на рынке (высокая, умеренная, низкая);
- 3) наличие незанятой ниши (ниш);
- 4) законодательство (на предмет наличия ограничений);
- 5) проводимая государством политика (на предмет создаваемых ею возможностей и угроз для проекта);
- 6) доступность необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, технологических и т.д.);
- 7) культурные, экологические, морально-этические требования.

Для оформления итогов SWOT-анализа можно использовать приведенную ниже матрицу (табл. 6).

После заполнения предлагаемой выше матрицы иногда проводят второй этап анализа — этап попарных сопоставлений. В рамках этого этапа мы сопоставляем сильные и слабые стороны с возможностями, угрозами и ограничениями. Такого рода анализ позволяет породить новые интересные идеи по доработке проекта, лучше продумать стратегию его реализации.

Таблица 6

Матрица SWOT-анализа

Внутренние факторы	Внешние факторы
<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>
Внутренние факторы	Внешние факторы
<i>Слабые стороны</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Ограничения</i>	

III. Этап выработки и принятия решений включает следующие подэтапы:

- 1) выработку критериев принятия решений (это могут быть экономичность, надежность, оперативность и др.);
- 2) оценку альтернативных решений;
- 3) выбор оптимального решений среди альтернатив.

IV. Организационный этап: доведение принятого решения и сроков его реализации до исполнителей, назначение ответственных, организация их взаимодействия. На этом этапе руководителю необходимо активно использовать действия по делегированию полномочий.

V. Контролирующий этап: учет и контроль выполнения решения.

Методы оптимизации процесса принятия решения

Для повышения эффективности принятия решения используются различные методы [Самыгин, Столяренко, 1997; Розанова, 2008].

1. *Список контрольных вопросов.* Составляются вопросы, которые являются отправной точкой для анализа.

2. *Техника «расчленения».* Этот способ применяется для улучшения осязаемых объектов. Суть его заключается в разложении

изучаемого объекта на составные части и анализе основных качеств, особенностей или свойств каждой части в отдельности.

3. *Анализ затрат и результатов.* Он применим к конструированию или улучшению динамических систем. Цель этого приема — достижение определенной отдачи от применения одного или более определенных факторов в пределах ограниченности ресурсов (включая время и деньги).

4. *Использование ассоциаций.* В случае возникновения проблемы надо спросить себя: «Что мне напоминает эта ситуация (человек, место и т.п.)?». Если какое-то время не контролировать свои мысли, а просто наблюдать за тем, что приходит в голову, можно найти ответ.

5. *Выяснение мнения других.* Часто изложение кому-то вслух проблемы помогает более четко сформулировать собственное решение.

Для повышения эффективности принятия решения можно использовать групповые формы работы.

6. *Метод использования неожиданных мыслей* (метод мозгового штурма). Руководитель излагает проблему и просит каждого члена группы с ходу высказать свои соображения. Все мысли немедленно записываются. Запрещается всякая критика идей. Затем все записанные мысли анализируются критически руководителем или другой группой.

7. *Прием Гордона.* Этот метод также требует наличия группы. Руководитель предлагает группе для обсуждения вопрос, касающийся проблемы, но не раскрывает содержания самой проблемы. Группа свободно обсуждает поставленный вопрос. Руководитель вмешивается в обсуждение только в том случае, если оно выходит за пределы проблемы. Когда же проблема раскрывается, тогда группа начинает переносить все выявленные принципы на решение конкретной задачи.

8. *Метод синектики.* Включает четыре этапа работы:

- участники обдумывают проблему и пытаются найти решение, свои варианты записывают;
- участники выбирают лидера, который излагает свое мнение;
- каждый участник излагает свою точку зрения, дискуссия направляется лидером;
- высказанные мнения анализируются группой экспертов.

Эффективность решения. В теории менеджмента подчеркиваются два основных фактора эффективности принятия решения. Первый — выбор наилучшей из альтернатив с учетом возможностей исполнителей принятого решения (фактор качества «К»). Второй — степень принятия этого решения людьми (фактор «П»). Отсюда эффективность решения определяется по формуле: $ЭР = П \times К$ (рис. 3). Когда один из выделенных факторов снижается, эффективность решения падает.

Степень принятия решения

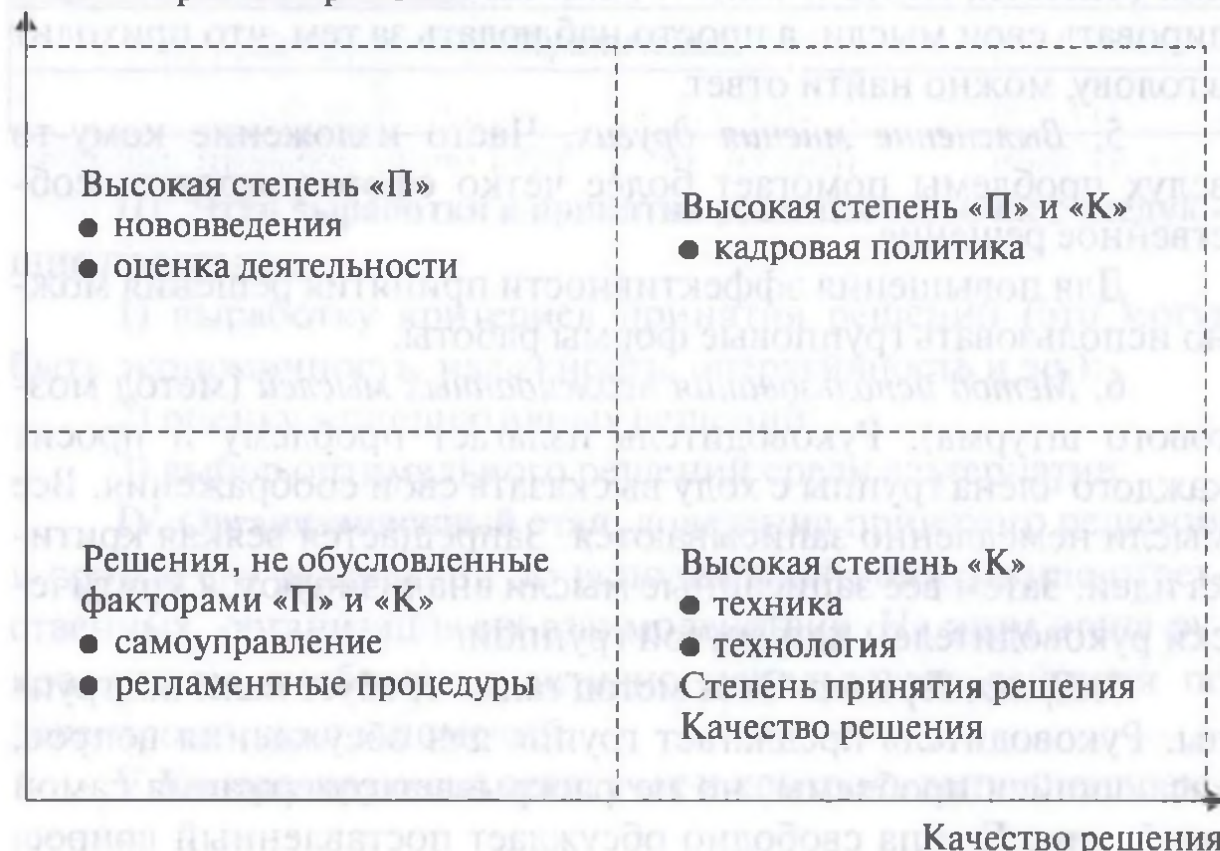


Рис. 3. Группировка решений по основаниям «принятие» и «качество» [Ладанов, 1995]

По данным И.Д. Ладанова [Ладанов, 1995], в процветающих зарубежных фирмах до 90% решений характеризуются высокой степенью «П» и «К».

Делегирование полномочий

Руководителю необходимо уметь делегировать полномочия сотрудникам. Некомпетентный руководитель берет на себя выпол-

нение действий по достижению плана, тем самым снижая эффективность и скорость достижения цели. Таким образом, по качеству делегирования судят о компетентности руководителя.

Делегируются:

- 1) рутинная работа;
- 2) специализированные действия;
- 3) частные вопросы;
- 4) подготовительная работа.

Не подлежат делегированию:

- 1) основные функции руководства;
- 2) задачи высокой степени риска и особой важности;
- 3) необычные, исключительные действия;
- 4) срочные действия, не оставляющие времени для объяснения и проверки;
- 5) задачи строго доверительного характера.

Алгоритм процесса делегирования полномочий:

- 1) подготовить подчиненного;
- 2) объяснить задачу;
- 3) показать, как ее решать и что делать;
- 4) доверить дальнейшее ее решение подчиненному;
- 5) осуществлять контроль над исполнением.

Особенности управленческого труда

Анализ деятельности руководителя позволяет выявить ее общие особенности:

- 1) большое число действий (преимущественно кратковременных);
- 2) частые вмешательства извне;
- 3) широкая сеть контактов (выходящих за пределы рабочей группы);
- 4) преобладание устного общения с окружающими;
- 5) высокий уровень ответственности за принимаемые решения;
- 6) неалгоритмический характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации в условиях часто меняющейся среды.

Эти особенности деятельности руководителя приводят к высокой психической напряженности. Поэтому руководителю

необходимо владеть набором способов саморегуляции. Среди них могут быть: библиотерапия, музыкотерапия, использование воды как мощного регулятора эмоций, общение с природой, специальные техники — аутотренинг, техники мышечной релаксации. Важно, чтобы таких методов в арсенале руководителя было много, иначе может сформироваться какая-либо зависимость (игромания, алкоголизм, шопоголизм и т.п.).

Стиль руководства и лидерства

Как мы уже видели, успешные руководители могут обладать разным набором индивидуально-личностных качеств. Для того чтобы личные качества не мешали, а способствовали осуществлению деятельности, руководители вырабатывают индивидуальный стиль деятельности — специфический способ осуществления действий наиболее эффективным для данного индивида способом. Индивидуальный стиль деятельности руководителя принято называть стилем руководства (или лидерства). Стиль руководства, или лидерства, включает индивидуально-типологические особенности системы методов воздействия на подчиненных.

Проблемой стиля лидерства занимался Курт Левин [Levin, 1947]. Он выделил общую психологическую составляющую деятельности лидеров (руководителей), назвав ее лидерством. С тех пор это понятие употребляется в социальной психологии. Выделенные К. Левином стили лидерства рассматривались через призму власти. Первую классификацию стилей лидерства Левин заимствовал из сферы государственного управления: авторитарный, демократический, анархический (либерально-попустительский). Эта классификация остается наиболее популярной и в настоящее время (с некоторыми вариациями в названии стилей).

Авторитарный стиль основан на позиции руководителя «сверху», субъект-объектном общении, подчиненный воспринимается как исполнитель. Контроль жесткий.

Либерально-попустительский стиль фактически исключает управление как таковое, руководитель отстраняется от руковод-

ства, и подчиненные оказываются предоставлены сами себе. Контроль слабый или отсутствует.

Демократический стиль управления предполагает взаимодействие между подчиненными и руководителем на основе сотрудничества, позиция руководителя «на равных», подчиненный воспринимается как личность, а не только как исполнитель, решения принимаются коллегиально, подчиненным предоставляется определенная свобода выбора в рамках своей компетенции, но контроль присутствует.

А.Л. Журавлев [Журавлев, 1979] предложил модель стиля руководства с точки зрения его целостности. Он выделил три компонента стиля руководства: «Д» — директивность, «К» — коллегиальность, «П» — пассивное невмешательство с тенденцией к попустительству. Определение стиля означает измерение степени выраженности его компонентов.

Роль компонентов стиля. Коллегиальный компонент способствует созданию благоприятных условий для выполнения производственных заданий в коллективе. Наиболее значимым является его выраженность в 8–9 баллов. Директивный компонент имеет значение для процесса руководства в пределах средних значений в 5–7 баллов. Попустительский компонент отрицательно влияет на результаты эффективности деятельности руководителя. Значения в допустимых пределах составляют 5–6 баллов.

А.Л. Журавлев предложил свою классификацию стилей руководства, состоящую из семи стилей (трех основных и четырех дополнительных).

Основные (крайние) стили.

1. *Директивный.* Руководитель стремится к единоначалию, жесткому контролю. В качестве метода руководства использует приказ, замечания, выговоры. Не принимает возражений и советов со стороны подчиненных. Ориентирован на задачу, а не на дело.

2. *Попустительский (либеральный).* Руководитель пассивен, не умеет приказывать и контролировать. Основной метод воздействия — уговоры сотрудников.

3. *Коллегиальный.* Руководитель активно делегирует полномочия, склонен к коллегиальным решениям. Основные ме-

тоды воздействия — просьба и поручение, приказы даются редко. Контроль систематический, но не жесткий. Отношения с подчиненными доброжелательные.

Дополнительные (промежуточные) стили.

4. *Директивно-коллегиальный*. Руководитель стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность. Преобладающий метод руководства — приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко. Проявляет интерес к дисциплине, жесткому контролю. Ориентирован на дело.

5. *Директивно-пассивный*. Распределение полномочий постоянно меняется. Часто прибегает к просьбам и уговорам, но когда это не помогает, использует приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, однако контроль осуществляет редко.

6. *Пассивно-коллегиальный*. В осуществлении управленческих функций занимает пассивную позицию, а также стремится избежать ответственности. Основной метод руководства — просьбы, советы, уговоры, приказы старается не отдавать. Слабо контролирует работу подчиненных.

7. *Смешанный*. Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляется между руководителем и исполнителями. Инициатива исходит как от руководителя, так и от подчиненных. Но на себя старается брать не много. Основные методы воздействия — приказ, поручение или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам и другим санкциям. На дисциплине не заостряет внимания. Осуществляет избирательный контроль.

Американские исследователи Роберт Блейк и Джейн Моутон [Blake, Mouton, 1966] предложили модель стилей руководства, основанную на иных факторах. Они обнаружили, что деятельность менеджера можно описать с помощью двух факторов: а) ориентация на задачу, дело (вектор производства); б) ориентация на отношения в коллективе, на людей — членов коллектива (вектор человека). Между этими векторами существует определенное противоречие: если стремиться повысить производительность труда, не обращая внимания на потребно-

сти людей, эффективность труда будет падать; если все внимание уделить человеку, оставив цели производства на втором плане, эффективность также упадет.

Р. Блейк и Д. Моутон разработали так называемую «решетку менеджмента», описывающую пять типов руководителей или стилей руководства (рис. 4).

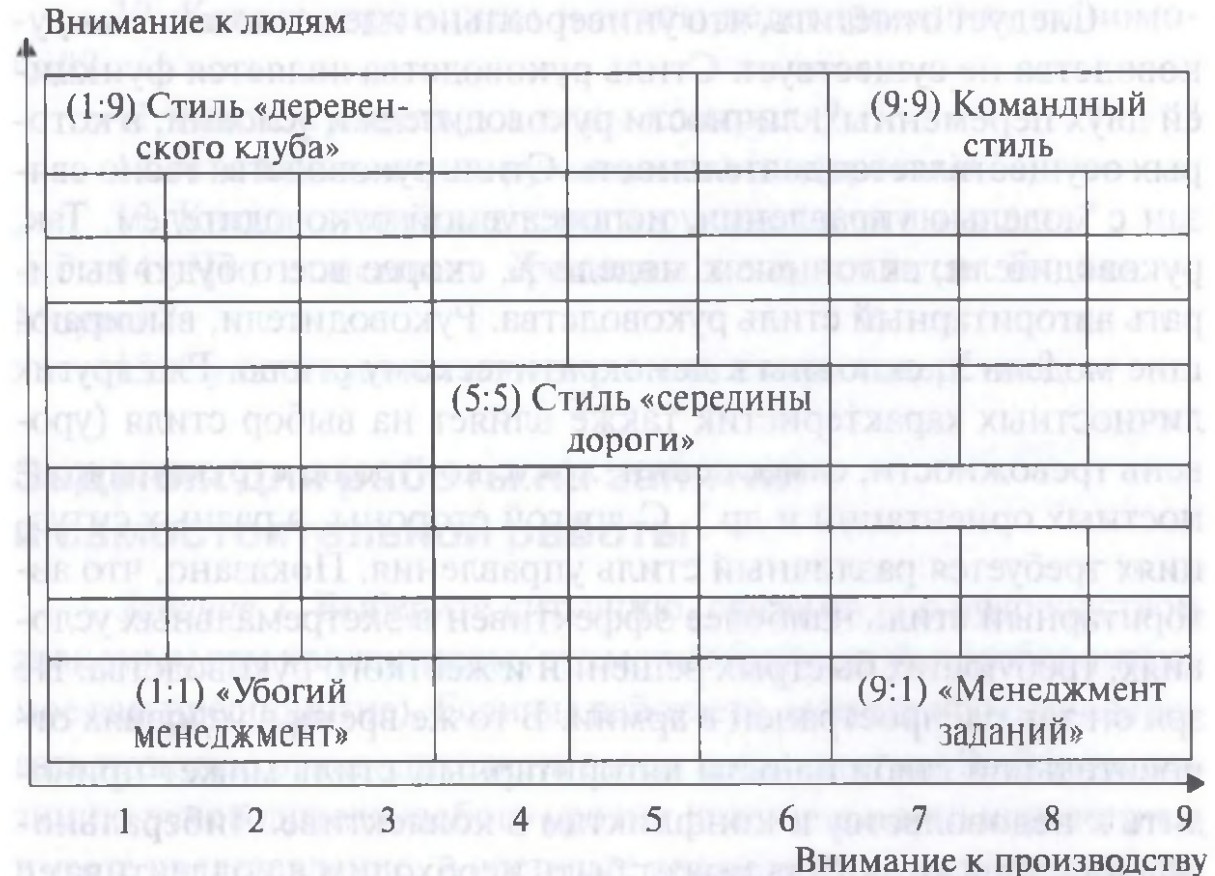


Рис. 4. «Решетка менеджмента» по Р. Блейку, Д. Моутон [Blake, Mouton, 1966. P. 31]

Код 9:1 — «менеджмент заданий» — полностью ориентирован на производство и уделяет минимум внимания людям. Это жесткий курс администратора, для которого главное результат, человек является лишь исполнителем.

Код 1:9 — стил «деревенского клуба» — противоположный тип: уделяет основное внимание людям и отношениям, дело часто страдает.

Код 5:5 — стил «середины дороги» — часто ищут компромиссов и ориентируются на средние достижения. Такие руководители склонны к манипулированию людьми.

Код 1:1 — «убогий менеджмент». Склонны плыть по течению, не вмешиваясь в процесс. Часто это случайные люди в менеджменте.

Код 9:9 — командный стиль. Авторы модели считают этот тип самым продуктивным. Он учитывает и нужды производства, и интересы людей. Устремлен к инновациям и развитию организации.

Следует отметить, что универсально идеального стиля руководства не существует. Стиль руководства является функцией двух переменных: личности руководителя и условий, в которых осуществляется деятельность. Стиль руководства тесно связан с моделью управления, исповедуемой руководителем. Так, руководители, склонные к модели X, скорее всего будут выбирать авторитарный стиль руководства. Руководители, выбирающие модель Y, склонны к демократическому стилю. Ряд других личностных характеристик также влияет на выбор стиля (уровень тревожности, самооценки, локус контроля, структура ценностных ориентаций и др.). С другой стороны, в разных ситуациях требуется различный стиль управления. Показано, что авторитарный стиль наиболее эффективен в экстремальных условиях, требующих быстрых решений и жесткого руководства. Не зря он так распространен в армии. В то же время в условиях относительной стабильности авторитарный стиль может приводить к недовольству и конфликтам в коллективе. Либерально-попустительский стиль может быть необходим в коллективах с творчески ориентированными сотрудниками, вмешательство в деятельность которых ухудшит результат (писатели, артисты, ученые). Поэтому руководителю важно выбрать вид деятельности, соответствующий его личностным особенностям.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Какова структура управленческой деятельности?
2. Что такое индивидуальный стиль деятельности?
3. Каковы компоненты психологической системы деятельности?
4. Что такое системогенез управленческой деятельности?
5. Какие основные управленческие функции вы знаете?

6. Какие действия совершает руководитель? Какие функции управления реализуют эти действия?
7. Каковы этапы принятия управленческих решений?
8. Можно ли оптимизировать процесс принятия решений? Как?
9. От чего зависит эффективность процесса принятия решения?
10. Каковы принципы и этапы делегирования полномочий?
11. Какие существуют виды контроля?
12. Что такое «стиль руководства (лидерства)»?
13. Какие стили лидерства и руководства вы знаете?
14. Что описывает «решетка менеджмента» Блейка — Моутон?
15. Существует ли оптимальный стиль лидерства?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Выберите ситуацию, связанную с руководством знакомым вам коллективом (это может быть вуз или любое знакомое вам предприятие). Если вы работаете, можете проанализировать позицию руководителя на своем предприятии. Выберите позицию руководителя любого уровня, о деятельности которого вы имеете представление, и составьте анализ структуры его деятельности (деятельность — мотив — цель — действия — операции — условия). Подробно проанализируйте, какие действия направлены на осуществление основных функций руководства.

Задание 2. Проанализируйте свой стиль руководства по двум методикам (приложение 4). Сравните полученные по двум методикам результаты. Соотнесите также полученный результат с результатом по методике XYZ (приложение 1). Сделанные вами выводы обсудите в группе.

Задание 3. Выберите любую проблемную ситуацию. Разработайте решение этой ситуации на основе модели «Семь ступеней». Для этого ответьте на семь вопросов.

1. В чем заключается проблема?

2. Какие данные мне необходимо получить и проанализировать, чтобы четко сформулировать проблему?

3. Какие альтернативные варианты решения существуют?

4. К каким последствиям приведет тот или иной вариант решения?

5. Какое решение является лучшим (выберите критерии: краткосрочный или долгосрочный эффект; объем материальных и человеческих ресурсов; оправдает ли результат затраченные усилия; необходима ли поддержка кого-то из сотрудников; поможет ли данный вариант решить проблему или устранил только ее симптомы)?

6. Как будет осуществляться контроль над результатом?

7. Возможное изменение решения в результате контроля?

Результаты решения доложите на занятии в группе.

Задание 4. Выберите процедуру принятия решения для каждой из двух ситуаций. Обоснуйте свой выбор.

Ситуация 1. Ваша организация работает уже пять лет. Сотрудники получают стабильную зарплату. Она почти не зависит от их исполнительности и трудолюбия. Назрела необходимость изменить условия оплаты так, чтобы более трудолюбивые получали больше. Бухгалтером подготовлена новая схема зарплаты. Как вы будете принимать решение о ее введении в организации?

Ситуация 2. В организации появилось новое направление деятельности. Вы решили, что оно будет работать на основе самокупаемости. Вам нужны сотрудники для занятия вакансий. По какой технологии вы будете заполнять ставки?

Процедуры принятия решений (по Вруму, Яго).

Авторитарная. Решение принимается руководителем самостоятельно без консультации с подчиненными.

Квазиавторитарная. Менеджер использует подчиненных в качестве сборщиков информации, необходимой для принятия решений, затем принимает его самостоятельно.

Консультативная. Менеджер проводит консультации с подчиненными по отдельности и самостоятельно принимает решение с учетом мнения подчиненных или без него.

Квазиколлегиальная. Сбор требуемой для решения информации и ее обсуждение проводится совместно с руководителем

и подчиненными. Последнее слово в решении остается за руководителем.

Коллегиальная. Все этапы работы проводятся совместно. Менеджер принимает участие в окончательной формулировке решения наравне с подчиненными.

Литература

Основная

Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: Дело, 1995.

Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. М.: Политиздат, 1975.

Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997.

Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Наука, 1982.

Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза деятельности. М.: Логос, 2007.

Дополнительная

Журавлев А.Л. Стиль руководства по управлению социально-психологическим климатом производственного коллектива // Социально-психологический климат коллектива. Теория и методы изучения. М.: Наука, 1979.

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Шадриков В.Д. Психологический анализ деятельности как системы // Психологический журнал. 1980. Т. 1. № 3. С. 33–46.

Blake R.R., Mouton J.S. Managerial Facades // Advanced Management Journal. 1966. July.

Lewin K. Group Decision and Social Change // Readings in Social Psychology. N.Y.: Holt, 1947.

2.3

Имидж руководителя

Основные понятия: имидж, индуктор, реципиент, самопрезентация, профессиональный имидж, личностный имидж, прямая имиджформирующая информация (ПИФИ), косвенная имиджформирующая информация (КИФИ), лидер мнения, конфабуратор, средовой имидж, габитарный имидж, вербальный имидж, невербальный имидж, самораскрытие, этапы имиджирования

Образ другого человека, формирующийся в процессе общения с ним, называется **имиджем** этого человека.

Субъекты имиджа.

1. *Индуктор (прототип) имиджа* — субъект, образ которого формируется. Индуктором имиджа может быть человек, группа, организация, предмет (товар).

2. *Реципиент имиджа* — воспринимающий индуктора субъект, в чьих глазах формируется имидж. Реципиентом может быть отдельный индивид или группа.

3. *Средства самопрезентации* — это средства, используемые индуктором с целью повлиять на свой имидж в глазах реципиента.

Имидж можно рассматривать как аттитюд (социально-психологическую установку) на восприятие другого человека. Следовательно, он имеет все компоненты, свойственные аттитюду:

- 1) когнитивный компонент — что думают о человеке;
- 2) аффективный компонент — отношение к человеку;
- 3) поведенческий компонент — как на основе мнений и оценок другие люди ведут себя по отношению к данному человеку.

Наличие поведенческого компонента в структуре имиджа показывает его значение для управленческой практики. Люди будут вести себя по отношению к руководителю исходя из своего мнения и представлений о нем, о его личности.

В процессе становления имидж приобретает форму стереотипа, т.е. обобщенного и упрощенного образа другого человека [Перелыгина, 2002].

Имидж может быть положительным и отрицательным. Оценка и интерпретация поведения, внешнего вида человека зависит от норм, стереотипных представлений данной группы. Поэтому при формировании имиджа необходимо знать особенности группы, на которую он рассчитан, ее ценности, нормы.

Виды имиджа.

1. Профессиональный имидж — имидж человека как профессионала («Он прекрасный специалист»; «Он никудышный специалист»).

2. Личностный имидж — имидж человека как личности («Он порядочный человек»; «Он невыносимый, грубый, завистливый»).

По знаку эти два имиджа у одного и того же человека могут совпадать или отличаться («Он отличный специалист, но человек ужасный!»). Очевидно, что идеальным является вариант, когда оба имиджа позитивны по знаку («Очень приятный в общении человек и при этом профессионал высшего класса»). Часто высказывается мнение, что профессиональный имидж важнее личностного, ибо «придя на работу, спрячь свою личность в карман». На самом деле, установка на личность, отношение к ней всегда переносится на все, что исходит из этой личности. Личностный имидж — это база, а профессиональный — надстройка, дополнение. Поэтому для профессий системы «человек — человек» необходимо делать основной упор на создание позитивного личностного имиджа.

Личный имидж руководителя организации является важнейшим компонентом корпоративного имиджа. Основным механизмом формирования корпоративного имиджа — это **персонификация**, т.е. приписывание организации свойств личности, персоны [Там же]. Образ руководителя выступает как символ, олицетворение организации. Вот почему так важно уделять внимание имиджу руководителя.

Имидж руководителя формируется в результате восприятия реципиентом **имиджформирующей информации**. Выделяют

два вида имиджформирующей информации: прямую и косвенную [Панасюк, 1998].

Прямая имиджформирующая информация (ПИФИ) — та, которую человек получает при непосредственном общении с руководителем.

Косвенную имиджформирующую информацию (КИФИ) человек получает через «третьи руки» — слухи, публикации, рассказы знакомых и т.п.

Виды косвенной имиджформирующей информации (КИФИ).

1. Сообщения «третьих лиц». Эта информация может быть истинной или ложной, документированной или устной, официальной или неофициальной.

2. Продукты деятельности (книги, методические пособия, статьи, документы и т.д.).

3. Сформированная среда обитания — средовой имидж. Кабинет, дом, автомобиль, секретарь, имидж организации — все это влияет на личный имидж руководителя.

Виды прямой имиджформирующей информации.

1. Габитарный имидж.

Габитус — это внешность человека. Габитарный имидж складывается из следующих компонентов.

1. Конституция, телосложение. Первое, что воспринимается при взгляде на человека, — его «размеры», место, которое он занимает на фоне (принцип «фигура-фон»). Конституцию изменить невозможно, однако важно знать, какое впечатление производит тот или иной тип телосложения, и умело корректировать это впечатление. Так, чересчур хрупкие люди маленького роста могут производить впечатление неопытности, слабости. Это впечатление можно скорректировать более строгими костюмом, прической, манерой поведения.

2. Прическа — здесь необходимо придерживаться норм, принятых в данной социальной группе, а также принципа целесообразности.

3. Одежда — очень важная имиджформирующая информация. На протяжении веков одежда служила знаком принадлежности к той или иной социальной группе. Статус руководителя подчеркивается формами одежды, приближающимися к

прямоугольнику. Это форменный или деловой костюм с прямыми плечами. Статусными цветами являются черный, темно-синий. Яркие цвета воспринимаются как низкостатусные.

Общий принцип формирования позитивного габитарного имиджа: а) внешний облик не должен ассоциироваться в подсознании реципиента с той социальной группой, к которой он относится негативно; б) внешний облик должен ассоциироваться с той социальной группой, к которой реципиент относится положительно.

4. «Овеществленный» имидж — предметы, которые руководитель носит с собой и использует на работе (портфели, папки для бумаг, авторучки, записные книжки и т.п.). Все это также должно работать на позитивное и уважительное к вам отношение. К овеществленному имиджу относится также внешний вид документов, которые использует руководитель.

5. Привычные действия, такие как курение. Задымленное, прокуренное помещение — фактор, несомненно, негативно влияющий на имидж организации в целом. От других привычек — почесывания, навязчивых движений и т.п. — также лучше избавляться.

II. *Вербальный имидж* — мнение о руководителе, формирующееся на основе его вербальной продукции. По речи, активному словарю, который использует человек, можно определить уровень его интеллекта и образования, возраст, социальный статус, принадлежность к той или иной социальной группе. Вербальный имидж особенно важен при общении с прессой, в ситуации интервью.

Весьма существенны для вербального имиджа всевозможные оговорки. Они бывают у каждого и порой способны нанести непоправимый вред имиджу, так как выдают скрытые, часто не осознаваемые самим человеком, желания. Классический пример — когда председатель, открывая собрание, говорит: «Позвольте наше собрание считать закры... то есть открытым». Иногда за подобного рода оговорку во время выступления или лекции приходится расплачиваться карьерой.

При формировании вербального имиджа необходимо учитывать тезаурус и образовательный уровень слушателей:

нельзя говорить так, чтобы им совсем ничего не было понятно, но в то же время не следует, в попытке приобрести репутацию «своего человека», злоупотреблять сленгом.

Всевозможные «присказки» и «слова-паразиты» также являются частью вербального имиджа. От них лучше избавляться. Например, присказкой «как говорится» человек как бы снимает с себя ответственность за сказанное; присловье «так сказать» свидетельствует об общей неуверенности говорящего; словечко «понимаешь» — это сублимированная форма «ты-обращения», т.е. желание поставить партнера в позицию «снизу». Многие «вводные слова» — сублимированные формы сниженной лексики. Присказка «вот» свидетельствует о том, что говорящий с трудом подыскивает слова, и это также не добавляет «позитива» вербальному имиджу говорящего.

Очень важно умение правильно представиться. Невнятное представление говорит о нежелании контакта. Если на первое место ставится фамилия, подчеркивается статус говорящего, его позиция «сверху». Если сначала идет имя-отчество, говорящий создает более доброжелательную атмосферу, общение партнерского типа.

III. Невербальный имидж.

К невербальному имиджу относится вся информация, передаваемая человеком на невербальном уровне. Поскольку невербальный канал древнее вербального, большая часть такой информации воспринимается на подсознательном уровне. В исследованиях показано, что 70% всей информации поступает именно через невербальный канал. Кроме того, при несовпадении вербальной и невербальной информации (так называемая «двойная ловушка») реципиент непроизвольно отдает предпочтение именно невербальной, так как интуитивно считает ее более точной и правдивой.

Виды невербальной информации.

Оптико-кинетическая система знаков — жесты, мимика, пантомимика. Именно общая моторика различных частей тела отображает эмоциональные реакции человека, поэтому включение оптико-кинетической системы знаков придает общению нюансы, которые варьируются в различных культурах. Изучением этой сферы невербального общения занимается наука кинесика.

Имидж, формируемый на основе данной системы знаков, называют кинетическим имиджем. Чаще всего это информация, движущаяся по каналу «подсознание — подсознание», т.е. не осознаваемая ни индуктором, ни реципиентом.

Для того чтобы вызвать доверие и симпатию у слушателей, необходимо придерживаться открытой позы (без скрещивания или укрытия ног и рук). Концы носков показывают направление желаемого передвижения, поэтому если вы сидите нога на ногу и носок вашей ноги повернут в сторону двери, вы тем самым демонстрируете желание поскорее уйти.

Наклон головы несет значимую информацию: так, наклон головы вперед воспринимается как агрессия, вызывает у слушателей нервно-психическое напряжение и блокирует познавательные процессы, может вызвать даже ответную агрессию. Голова, откинутаая чуть назад, демонстрирует пренебрежение собеседником, позицию свысока. В ситуации слушания оптимальна «голова внимающего» — с небольшим наклоном набок. Имеет значение и поворот головы в сторону собеседника, демонстрирующий интерес, внимание. Важной имиджформирующей информацией является улыбка, однако она должна использоваться дозированно: в момент обращения к собеседнику, в момент его обращения к вам лично, в начальной и заключительной части встречи как знак позитивного отношения. Постоянно улыбающийся руководитель выглядит несерьезно.

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы знаков. Паралингвистическая система — качество голоса, его диапазон, тональность. Экстралингвистическая — включение в речь пауз и других вкраплений (покашливание, плач, смех), а также темп речи. Все эти дополнения увеличивают объем семантически значимой информации.

Организация пространства и времени коммуникативного процесса также несет смысловую нагрузку как компонент коммуникативной ситуации. Например, размещение партнеров лицом к лицу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему. Приход на встречу вовремя символизирует уважение к партнеру. Особая область исследований, проксемика, занимается изучением норм пространственной и временной организации общения.

Большое влияние на характер общения оказывает дистанция между общающимися. Выделены такие характеристики дистанции в общении:

- а) 0—45 см — интимное общение;
- б) 45—120 см — межличностное общение;
- в) 120—400 см — социальное расстояние, деловое общение;
- г) 400—750 см — публичное общение.

Меняя дистанцию, можно воздействовать на восприятие себя окружающими, на характер общения с ними. Расположение в пространстве также влияет на формирование имиджа: классическое расположение «руководитель во главе стола» демонстрирует приверженность авторитарному стилю общения, консерватизм; расположение за круглым столом снимает этот эффект, подчеркивает равенство общающихся.

IV. *Контакт глаз* — также важная знаковая система, используемая в визуальном общении. Поддержание контакта глаз указывает на желание поддерживать общение, на внимание к собеседнику, искренность. Наоборот, отсутствие контакта глаз способствует прекращению контакта, вызывает ощущение неискренности, закрытости, недоверия, снижает аттракцию.

Все компоненты имиджа руководителя «работают» в совокупности, формируя общее позитивное или негативное отношение к нему. Следует заметить, что в сознании реципиента имидж и личность не разделяются: имидж понимается реципиентом как личность воспринимаемого. Поэтому все внешне наблюдаемые характеристики расшифровываются им в терминах личностных качеств индуктора. Важно, чтобы образ руководителя был целостным, и содержал информацию о позитивно воспринимаемых личностных качествах, а также о целях, ценностях и миссии руководителя, не противоречащих целям, ценностям и миссии организации (рис. 5).

Среди эффектов социальной перцепции известен «эффект первичности»: первая информация о человеке носит определяющий характер, влияет на все последующее общение с ним. Известно, что более 50% информации, полученной в первые 15 секунд восприятия человека (даже если он еще ни слова не сказал), в дальнейшем общении подтверждаются. Это

происходит не только потому, что мы действительно довольно точно «читаем» невербальные сигналы, исходящие от другого человека, но и потому, что мы склонны в дальнейшем искать подтверждение уже сложившемуся представлению и не замечать того, что противоречит ему.

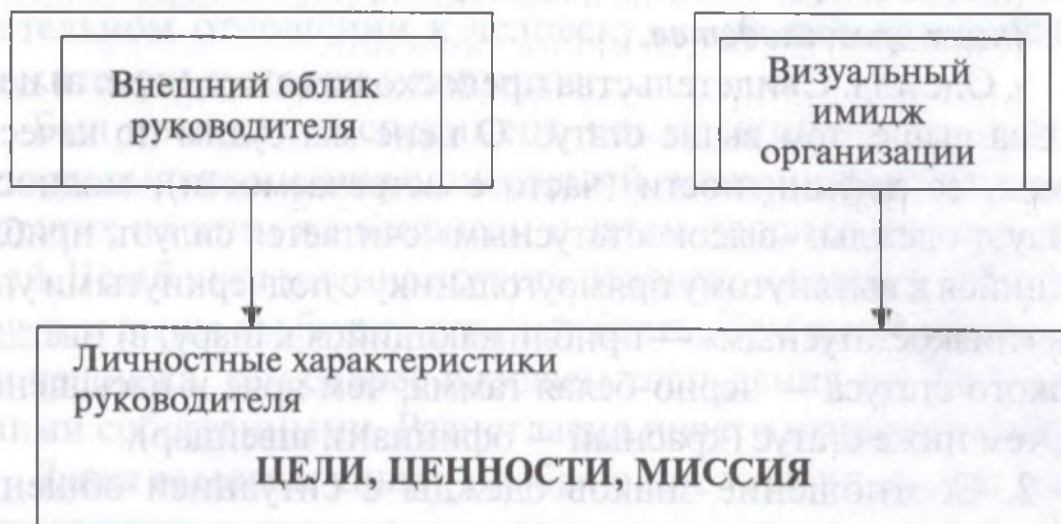


Рис. 5. Соотношение индивидуального имиджа руководителя и имиджа организации

Закономерности формирования первого впечатления

На складывающийся имидж влияет также информация о человеке, полученная задолго до начала общения. Известный эффект «ореола» обеспечивает влияние этой информации на восприятие человека. При формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к его переоценке, а негативное впечатление — к недооценке.

Имидж может сформироваться и в отсутствие всякой информации о человеке, на основании отнесения его к определенной социальной группе. *Априорный* имидж — имидж, сформировавшийся еще до начала общения с человеком. Основывается он на стереотипной информации относительно той социальной группы, к которой реципиент причислил индуктора. Чем жестче у человека стереотип, тем сложнее будет изменить априорный имидж в непосредственном общении с ним.

Факторы формирования первого впечатления [Крижанская, Третьяков, 1990].

I. Фактор превосходства: индуктор воспринимается реципиентом как превосходящий по значимым качествам (например, по образованности, интеллекту), реципиент склонен переоценивать другие качества индуктора.

Знаки превосходства.

1. Одежда. Свидетельства превосходства в одежде: а) цена: чем она выше, тем выше статус. О цене мы судим по качеству одежды, ее дефицитности (частоте встречаемости), модности; б) силуэт одежды: «высокостатусным» считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику с подчеркнутыми углами, а «низкостатусным» — приближающийся к шару; в) цвет: для высокого статуса — черно-белая гамма; чем ярче и насыщеннее цвет, тем ниже статус (красный — официант, швейцар).

2. Соотношение знаков одежды с ситуацией общения: одни и те же элементы по-разному интерпретируются в зависимости от ситуации.

3. Манера поведения: независимость в различных обстоятельствах и ситуациях от партнера, ситуации общения, мелких норм общения. Интерпретация зависит от готовности воспринимающего признать эту независимость обоснованной.

II. Фактор привлекательности. Если человек нравится нам внешне, мы склонны считать его хорошим, умным и т.д.

Проведенный в школе эксперимент показал следующее. Учителям давалось дело ученика, к нему прилагались разные фотографии. Привлекательным детям учителя приписывали более высокий интеллект, лучший статус в группе сверстников, родителей, занимающихся их воспитанием.

В другом эксперименте люди оценивали красивых людей как более уверенных в себе, счастливых и искренних, уравновешенных, энергичных, более богатых духовно. Мужчины оценили красивых женщин как более заботливых и внимательных.

Знаки привлекательности.

1. Соответствие социально желательным признакам.

2. Усилия, которые затрачиваются человеком для соответствия одобряемому типу внешности (люди с мезоморфным типом телосложения получают наиболее положительные оцен-

ки по психологическим свойствам, толстяки — наиболее отрицательные). Привлекателен тот тип телосложения, который социально одобряется. Но еще более привлекательны усилия, которые человек затрачивает, чтобы «быть в форме».

3. Фактор отношения к нам — люди выше оценивают тех людей, которые относятся к ним положительно. При явном отрицательном отношении к человеку он не склонен замечать положительных сторон в партнере.

Был проведен эксперимент, показавший значение этого фактора: выявив мнения одних людей, познакомили их с мнениями других по этим же вопросам и затем просили оценить этих людей. Чем ближе мнение другого человека к вашему собственному, тем выше вы будете его оценивать. Чем выше мы оцениваем человека, тем скорее ожидаем совпадения его взглядов с нашими собственными. Разногласия просто игнорируются.

Знаки согласия: кивки, одобряющие улыбки, слова, манера поведения.

Аттракция и имидж

Оценочный компонент социальной перцепции называется в психологии **аттракцией**, т.е. привлекательностью. Позитивный имидж подразумевает необходимость возникновения аттракции у реципиента по отношению к индуктору.

Существуют разные формы аттракции: от симпатии и уважения до дружбы и любви.

Механизм формирования аттракции, как и другие психологические механизмы, часто работает без участия нашего сознания. Всем, наверное, знакомы ситуации, когда смотришь на незнакомого человека и вдруг испытываешь к нему необъяснимо неприятные чувства. А на другого только взглянешь — и сразу «любовь с первого взгляда». Это и есть результат подсознательной работы механизмов формирования аттракции.

Закономерности возникновения аттракции [Гозман, 1987)].

1. Красивые люди чаще вызывают аттракцию. Но если воспринимающий человек сам оценивает себя как не очень привлекательного внешне, у него будут вызывать симпатию

люди равной с ним привлекательности, более же красивые будут вызывать негативные чувства.

2. Вызывают неприятие и слишком «идеальные» люди.

3. Аттракцию вызывают люди, которых воспринимающий оценивает как похожих на себя (фактор сходства). Человек испытывает влечение к людям, сходным с ним по физическим особенностям, социальному происхождению, интересам, взглядам. Но если сходство имеет значение для установления отношений, то для их продолжения необходима комплиментарность (например, комплиментарность потребностей — важный фактор стабильности отношений).

4. Люди талантливые или компетентные в области, близкой к нашим потребностям и интересам, в наших глазах привлекательнее людей со средними способностями или обладающих компетенцией, далекой от наших интересов.

5. Более привлекательны для нас люди, связь с которыми на протяжении длительного времени приносила пользу обеим сторонам, взаимно вознаграждалась.

6. Частота встреч также способствует возникновению аттракции. Чем чаще контакты, тем больше вероятность возникновения аттракции.

7. Фактор близости партнеров по общению.

Имидж и самораскрытие в общении

Имидж часто понимается как некая маска, которую человек «надевает» для создания нужного впечатления. Однако такой образ будет восприниматься окружающими как неестественный, фальшивый и потому непривлекательный. Привлекательный образ можно построить лишь на основе естественного **самораскрытия** своей индивидуальности. Искусство имиджирования — это не притворство, а умение подчеркнуть свои истинные достоинства и отвлечь внимание от недостатков, используя законы и эффекты социальной перцепции.

Поэтому первый шаг на пути построения имиджа — не поиск подходящей одежды и прически, а осознание своего «Я», своих достоинств и недостатков, т.е. поиск и гармонизация своей **личностной идентичности**, «образа Я-для себя».

Вторым шагом будет построение своей **публичной идентичности** — «образа Я-для других». Публичная идентичность не должна значительно отличаться от личностной идентичности, иначе проявится фальшь в поведении. Так, если человек с низкой самооценкой, неуверенный в себе, попытается создать имидж преуспевающей уверенной в себе личности, у него вряд ли что-то получится. Истинное состояние «Я» всегда читается окружающими на невербальном уровне.

Наконец, следующим шагом в построении имиджа будет **самопрезентация**, т.е. трансляция публичной идентичности, «самоподача». Самопрезентация происходит в процессе общения с людьми (чаще непосредственного, но иногда и опосредованного — через компьютерные сети, документы, письма, телефон и т.п.).

Проблема соотношения манипуляции и самораскрытия в процессе создания имиджа решается Е.Б. Перелыгиной с помощью введения двух типов имиджа, или имиджевых стратегий [Перелыгина, 2002].

Имидж, ориентированный на восприятие. Создается человеком с ориентацией на мнение окружающих, и при его создании могут использоваться манипулятивные технологии. Чаще такой тип имиджа используется в политике.

Имидж, ориентированный на самоощущение. Создается человеком с ориентацией на собственный внутренний комфорт; в этом случае может использоваться самораскрытие. Однако при этом можно потерять контакт с реальной ситуацией, стать «белой вороной».

Е.Б. Перелыгина считает, что оптимальная стратегия — сочетание ориентации на восприятие и на самораскрытие; в этом случае учитываются как потребности аудитории имиджа, так и собственные потребности в поддержании психологического комфорта.

Этапы формирования имиджа (имиджирования)

Созданием имиджа занимаются профессионалы — **имиджмейкеры**. Однако любой человек при желании и наличии соответствующ-

ших знаний по психологии общения и восприятия может попытаться самостоятельно сконструировать свой имидж.

Этапы формирования имиджа.

1. Формулировка имиджевых целей. Необходимо четко сформулировать послание, которое содержится в желаемом имидже.

2. Анализ имиджевой аудитории. На этом этапе проводятся количественные и качественные исследования имиджевой аудитории.

3. Прорисовка имиджевых характеристик. Составляется список качеств, которые необходимо транслировать имиджевой аудитории.

3. Соотнесение наличных и желаемых характеристик.

В результате такого анализа формируются три списка характеристик:

- характеристики руководителя (организации), работающие на создаваемый имидж; их необходимо усиливать и демонстрировать;
- характеристики руководителя (организации), снижающие или даже разрушающие создаваемый имидж; от них необходимо избавляться или же не афишировать;
- характеристики, необходимые для создания требуемого имиджа, но отсутствующие у человека (организации); их необходимо нарабатывать.

4. Выбор средств самопрезентации личности или организации. Здесь подбираются конкретные техники, направленные на достижение имиджевых целей.

5. Вхождение в образ — собственно воплощение имиджа в реальной жизни.

Этапы вхождения в образ [Ладанов, 1995].

Имитационный образ, рисуемый в собственном воображении. Он проигрывается в уме, апробируется. Человек представляет себя уже обладающим желательными качествами, умениями. Продумываются условия, необходимые для воплощения образа.

Ролевого образ. Осуществляется практическое освоение образа, создается его «внешняя оболочка». Анализируются оценки окружающих.

Жизненный образ. Вырабатывается стереотип поведения в созданном образе; в итоге образ воспринимается окружающими как реальная личность. Происходит слияние личности с образом.

Технология формирования позитивного имиджа

Техники формирования имиджа делятся на три группы в зависимости от имиджевой цели [Змановская, 2005]:

- техники возвышения имиджа: цель — повысить значительность, силу, авторитетность, убедительность образа;
- техники создания узнаваемого образа (бренда): цель — привлечь внимание, запомниться, стать узнаваемым;
- техники формирования позитивного отношения: цель — вызвать положительные чувства: доверие, симпатию, интерес.

Техники формирования позитивного отношения.

1. Повышение внешней привлекательности. Мы уже говорили о взаимодействии индивидуального и корпоративного имиджей. Исследования показывают, что привлекательные внешне люди оцениваются выше по другим значимым для реципиента параметрам.

2. Позитивный настрой. Известна закономерность: привлекательны те люди, которые хорошо относятся к нам. Следовательно, позитивное отношение к различным группам общественности обеспечивает их ответное позитивное мнение об организации.

3. Создание безупречной репутации. Обеспечивается планомерной конструктивной деятельностью, выполнением своих функций.

4. Позитивные послания группам общественности — выражения благодарности, проявления уважения, поздравления и т.п.

5. Личное участие — проявление искреннего интереса к людям, оказание поддержки и реальной помощи.

6. Дистанцирование от негативных символов (компрометирующих факторов, фигур, групп, поступков). В таких случаях необходимо действовать быстро, не выжидать и не скрывать информацию; выступить с осуждением подобных поступков,

продемонстрирован, что осуждается именно поступок, а не организация в целом. Это поможет отмежеваться от негативных имиджевых фигур.

Техники создания яркого и узнаваемого образа.

1. Подбор подходящего имени, названия очень важен, так как несет информацию о миссии организации.

2. Типизация и стилизация имиджа — выбор стиля, оформления, соответствующего целям и миссии организации.

3. Использование имиджевой символики (герб, логотип, слоган), которая в емкой форме выражает цели и ценности организации.

4. Мифологизация образа — создание мифологического контекста с привлечением архетипических образов коллективного бессознательного.

Элементы мифологии можно использовать как при создании имиджа руководителя, так и при разработке корпоративного имиджа. Для этого в личную историю руководителя или историю создания организации приносятся элементы мифа. Типичными чертами первичного мифа о герое являются: благородное происхождение героя; угроза жизни при рождении; чудесное спасение; серьезные жизненные испытания; подвиги, победы; заслуженное возвышение. Можно также актуализировать архетип, включая во внешний облик руководителя элементы облика мифологического героя: широкие мускулистые плечи, волевое выражение лица и т.п.

Техники повышения имиджа.

1. Присоединение к безусловным социальным ценностям, т.е. включение в ключевое сообщение ценностей, разделяемых целевыми группами общественности.

2. Усиление личной власти.

3. Повышение физической силы руководителя.

4. Повышение уверенности и внутренней энергии.

5. Демонстрация заслуг, достижений, наград.

6. Миссионерство — возложение на себя обязательств в решении актуальных социальных задач (благотворительность, спонсорство и т.п.).

8. Присоединение к общепринятым авторитетам (контакты и демонстрация хороших, близких отношений с авторитетными людьми, организациями).

Подбор техник для каждой конкретной ситуации необходимо проводить индивидуально, так как все компоненты имиджа взаимосвязаны и влияют друг на друга.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Что такое имидж?
2. Какие функции выполняет имидж в деятельности руководителя?
3. Как имидж соотносится с личностью руководителя?
4. Каковы механизмы построения имиджа (имиджирования)?
5. Чем различаются имидж, ориентированный на восприятие, и имидж, ориентированный на самоощущение?
6. Каковы этапы формирования имиджа?
7. Какие техники используются для формирования позитивного имиджа?
8. Какие техники следует использовать для возвышения имиджа?
9. Какие техники используются для создания яркого и узнаваемого образа?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Вопросы для дискуссии в группе.

1. Почему руководителю нужно заботиться о своем имидже? В каких ситуациях это особенно необходимо? Приведите примеры из своей настоящей или будущей профессиональной деятельности, когда вам необходимо заботиться о своем имидже.
2. Какова роль самопрезентации в построении имиджа?
3. Как влияет аттракция на имидж? Приведите примеры из своей жизни, когда проявлялось действие этих механизмов и эффектов.
4. Выделите основные составляющие имиджа руководителя. Запишите на доске получившуюся в результате дискуссии схему составляющих имиджа.

5. Кто занимается созданием имиджа?

Задание 2. Ответьте на следующие вопросы. Эти опросники предназначены не для психодиагностики, а для побуждения к размышлению над своим имиджем. Ответы обсудите в микрогруппах.

А. Анкета «Ваше отношение к имиджу».

1. Убеждены ли вы в важности и ценности имиджа?
2. Когда у вас появилось желание улучшить свой имидж?
3. Чем вы занимаетесь в настоящее время?
4. Соответствует ли ваш имидж представлениям о нем в той сфере деятельности, в которой вы заняты?
5. Ожидаете ли вы в ближайшем будущем продвижения по службе или других изменений в карьере, которые потребовали бы от вас изменения вашего имиджа?
6. Хотели бы вы заняться корректировкой своего имиджа?
7. Что бы вы хотели скорректировать в своем имидже?
8. Куда и к кому вы обратитесь по поводу совершенствования своего имиджа?
9. Был ли причиной ваших неудач ваш непродуманный имидж?

Б. Самоопросник «Мой имидж».

Вам предлагается ряд утверждений, на которые вы должны ответить «да» или «нет».

1. Я уверен в себе.
2. Во время разговора я смотрю собеседнику в глаза.
3. У меня есть чувство юмора.
4. Я доброжелательно отношусь к людям.
5. Я уверен в своей внешней привлекательности.
6. Во время разговора я полностью сосредоточен на собеседнике и не прерываю его.
7. Я испытываю чувство самоуважения.
8. Я всегда вежлив даже с неприятными мне людьми.
9. Я из тех людей, которые не лезут за словом в карман.
10. Я считаю, что мое физическое здоровье и развитие в норме.
11. Я предпочитаю взаимовыгодные разрешения споров.
12. Я постоянно улыбаюсь окружающим.
13. Если я не прав, я быстро признаю свои ошибки.

14. Я умею разряжать свои отрицательные эмоции.

15. Я говорю людям комплименты.

16. Моя профессиональная компетентность не вызывает сомнения.

17. Мой гардероб тщательно подобран.

18. Я знаком с методами самоуспокоения и релаксации.

19. Мои волосы всегда чистые и аккуратно уложены.

20. Я владею тактикой действий в конфликтных ситуациях.

21. Я продолжаю повышать свой профессионализм.

22. Я питаюсь правильно.

23. Я владею приемами риторики.

Если на все вопросы вы ответили «да», то проблем создания имиджа для вас не существует. Если присутствуют ответы «нет», то это сигнал к соответствующим действиям.

Задание 3. Напишите ответ на вопрос: «Кем я хочу быть в глазах других людей?» Это ваш идеальный имидж. Проанализируйте текст, проведите «инвентаризацию»: чем из того, что вы написали, вы уже обладаете, чего вам не хватает, от чего вам необходимо избавиться.

Задание 4. Исследуйте свой реальный имидж в данной группе. Студентам раздаются листки бумаги в количестве $(n - 1)$ каждому (n — число студентов в группе). Каждый член группы пишет пять качеств, которые он видит в каждом другом. Преподаватель собирает листки и отдает соответствующему члену группы. Для успешного проведения этого задания необходимо обеспечить в группе атмосферу доброжелательности, доверия, безопасности: повторить, что подписываться под листками не надо, что это только восприятие «здесь и сейчас», что результаты не будут оглашаться, и их узнает только адресат. По окончании — обсуждение: студенты высказывают свои впечатления. Запрещается вопрос «кто это написал».

Задание 5. По той же методике изучите самостоятельно свой имидж в значимой для вас группе.

Вариант этого задания — исследование первого впечатления, которое вы производите на людей. Попросите коллегу или преподавателя провести такое исследование в группе людей, которых вы никогда не видели. Сравните описания вас по первому впечатлению и описания, данные знакомыми вам людьми.

Задание 6. Сравните полученные реальные имиджи с вашими ответами на задание 3. Составьте программу самоизменения и коррекции своего имиджа.

Литература

Основная

Змановская Е.В. Руководство по управлению личным имиджем. СПб.: Речь, 2005.

Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1990.

Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. М.: Дело, 1998.

Перелыгина Е.Б. Психология имиджа. М.: Аспект Пресс, 2002.

Дополнительная

Браун Л. Имидж — путь к успеху. СПб.: Питер Пресс, 1996.

Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений. М.: Изд-во МГУ, 1987.

Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: Дело, 1995.

Михайлова Е.В. Обучение самопрезентации. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006.

Сестры Сорины. Истоки имиджа, или Одежда женщины в азбуке общения. М.: Гном и Д, 2000.

Сестры Сорины. Необходимый имидж, или как произвести нужное впечатление с помощью одежды. М.: Гном и Д, 2000.

Шепель В.М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния. М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1994.

Шпигель Дж. Флирт — путь к успеху. СПб.: Питер, 1995.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Глава 3

ИСПОЛНИТЕЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1

Личность подчиненного

Основные понятия: *личность, структура личности, темперамент, характер, акцентуации характера, способности, направленность, кризис развития личности, трудовой потенциал, кадровый потенциал, человеческий капитал, профессионально важные качества, профессиограмма*

Как мы говорили, задача управления — выполнение деятельности усилиями других людей, т.е. подчиненных. Однако подчиненный — не «чистый лист», на котором можно написать все что угодно. Это сложившаяся личность, обладающая определенными характеристиками и свойствами. Если руководитель не учитывает индивидуально-личностные особенности подчиненного, он не сможет прогнозировать его реакцию на управленческие воздействия.

Т.Ю. Базаров выделяет следующие характеристики подчиненного [Базаров, 2009].

1. Так как люди наделены интеллектом, они осмысленно реагируют на внешние управленческие воздействия, поэтому управление — не односторонний, а двусторонний процесс, подразумевающий активность подчиненного.

2. Каждый человек уникален, поэтому один и тот же метод управления может приводить к совершенно различным реакциям у разных людей.

3. Люди, как правило, приходят в организацию в результате осознанного выбора, имея определенные цели, и ожидают реализации этих целей в процессе трудовой деятельности.

4. Люди стремятся к постоянному самосовершенствованию и развитию, а не только к удовлетворению витальных потребностей.

Что необходимо знать руководителю о подчиненном?

Напомним структуру личности по К.К. Платонову [Платонов, 1986]. В данной модели выделяются четыре подструктуры, имеющее различное соотношение биологической и социальной обусловленности: 1) подструктура биологических свойств; 2) подструктура форм отражения; 3) подструктура опыта; 4) подструктура направленности (табл. 7).

При подборе персонала в первую очередь обращают внимание на подструктуры форм отражения и опыта, т.е. интеллектуальный и образовательный уровень и профессиональный опыт, включающий набор знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения деятельности. Гораздо реже анализируют уровни биологических свойств и особенно уровень направленности, а ведь именно последний определяет направленность деятельности и степень удовлетворенности от ее осуществления.

Уровень биологических свойств

Этот уровень задан конституционально, генетически. Часто возникает вопрос о соответствии конституциональных свойств данному виду деятельности. Существуют, действительно, виды деятельности, где эти особенности учитывать необходимо. Скажем, в работе диспетчера важна быстрота реакции, поэтому необходим отбор для такой деятельности людей с сильной нервной системой, эмоциональной устойчивостью, подвижностью нервных процессов. Особенности нервной системы определяют тип темперамента человека, который является врожденным и не изменяется в течение жизни.

Выделяют четыре типа темперамента: холерик (экстраверт, эмоционально неустойчивый), сангвиник (экстраверт, эмоционально устойчивый), флегматик (интроверт, эмоционально устойчивый), меланхолик (интроверт, эмоционально

Таблица 7

Структура личности по К.К. Платонову

Подструктура	Содержание	Соотношение биологического и социального	ХАРАКТЕР	СПОСОБНОСТИ
Направленности	Убеждения, мировоззрение, личностные смыслы, интересы, ценности	Социальный уровень		
Опыта	Умения, знания, навыки, привычки	Преобладает социальный уровень		
Форм отражения	Особенности познавательных и эмоциональных процессов	Преобладает биологический уровень		
Биологических свойств	Скорость протекания нервных процессов, конституция, темперамент задатки, половые и возрастные свойства	Биологический уровень		

неустойчивый). Каждый тип имеет свои сильные и слабые стороны. Однако для большинства профессий тип темперамента не определяет степень эффективности. Человек в процессе профессионализации вырабатывает индивидуальный стиль

деятельности, позволяющий ему использовать преимущества его темперамента и нивелировать недостатки. В то же время руководителю необходимо знать тип темперамента подчиненного, для того чтобы правильно подбирать управленческие воздействия.

Люди с различным типом темперамента имеют различную чувствительность к критике. Так, сангвиники, обладающие сильной нервной системой, спокойно и несколько легкомысленно воспринимают критику, могут не реагировать на нее. Меланхолики могут долго переживать по поводу критики (часто воображаемой), их деятельность при этом нарушается. Холерик может быстро возбуждаться и реагировать агрессивно. Флегматик, спокойно все обдумав, реагирует с некоторым запозданием.

Тип темперамента полезно также знать при делегировании полномочий и поручений. При необходимости быстрой реакции на меняющиеся обстоятельства более успешным будет сангвиник или холерик. Флегматик эффективнее работает в рутинных ситуациях, связанных, например, с переработкой данных, подсчетами, подготовкой отчетов. Меланхолик сензитивен в общении, поэтому он хорошо понимает людей, может установить доверительный контакт с клиентом.

Таким образом, каждый тип темперамента имеет свои ограничения и преимущества, которые руководитель может эффективно использовать.

Необходимо также учитывать *половые и возрастные особенности* подчиненных. Женщины и мужчины имеют некоторые психологические особенности; так, женщины обычно более ориентированы на отношения, а мужчины — на решение задачи. Поэтому распоряжения и указания следует давать женщинам и мужчинам по-разному, с учетом этих особенностей.

Возраст часто связывают лишь с наличием или отсутствием опыта. Действительно, с возрастом нарабатываются навыки, приобретается опыт, являющийся основой эффективной деятельности. Однако в то же время с возрастом и стажем работы приобретаются стереотипы деятельности, снижается желание познавать новое, осваивать новые приемы деятельности и

технологии. Сохранить восприимчивость к новому в зрелом возрасте — важное качество специалиста, обеспечивающее его непрерывное саморазвитие.

С возрастом также связаны неизбежные кризисы личностного развития. Кризис обязательно возникает в жизни каждого человека, так как развитие личности происходит неравномерно. Рано или поздно наступает момент, когда обнаруживается разрыв между ситуацией развития личности и наличной ее структурой. Разрешение кризиса состоит в том, что личность преобразует свою структуру в соответствии с новой ситуацией, формируя новые элементы личности (мотивы, ценности, убеждения и т.д.).

Молодые люди, приходящие на работу после учебы, а иногда и во время нее, часто переживают кризис юношеского возраста. Содержание данного кризиса подробно описано Э. Эриксоном [Эриксон, 2004]. Основное приобретение данного возраста — переживание своей идентичности, непосторимости, непохожести на других. В этом возрасте происходит поиск идеалов для подражания, профессиональное и личностное самоопределение. Сейчас многие компании стремятся принимать на работу именно молодежь, так как молодой человек, не обремененный стереотипами, является хорошим «материалом» для выращивания нужного сотрудника. В то же время неудачная самоидентификация может привести к путанице ролей, разочарованию, уходу в себя, может наблюдаться стремление разобраться в себе в ущерб отношениям с внешним миром, работе.

Следующий кризис взрослого возраста Э. Эриксон относит к возрасту около 25–30 лет. Он связан с поиском душевной и интимной близости, созданием семьи, рождением и воспитанием детей. При успешном разрешении данного кризиса выражено стремление к контактам с людьми, установлению партнерских отношений. При неразрешенном кризисе может возникнуть изоляция, избегание близких отношений. Это может негативно сказываться на работе, особенно если деятельность связана с частыми межличностными контактами.

Важный кризис в жизни каждого человека — так называемый «кризис среднего возраста», возникающий около 40 лет.

Он связан с оценкой своих достижений и часто с переоценкой ценностей. При эффективном разрешении данного кризиса человек переживает удовлетворенность своей жизнью, работой, семьей, достижениями, он ориентирован на дальнейшие творческие достижения, продуктивную созидательную деятельность. Сотрудники этого возраста обычно уже обладают значительным опытом, что делает их ценными профессионалами. Однако в случае неразрешения данного кризиса у человека развивается апатия, склонность к депрессиям, уходу в себя, он негативно оценивает свои достижения, жизненную ситуацию в целом. Это приводит к снижению продуктивности деятельности.

Наконец, последний, но исключительно важный кризис часто связан с достижением пенсионного возраста. Если человек в этом возрасте начинает жить прошлым — т.е. воспоминаниями, считая, что в жизни ждать больше нечего — возникает отчаяние, ощущение, что жизнь прожита зря, ничего уже не изменишь. Кроме того, часто возникают проблемы с перестройкой образа жизни, связанного с прекращением или ограничением трудовой деятельности. Именно поэтому многие сотрудники, достигшие пенсионного возраста, стараются продолжить трудовую деятельность. При конструктивном разрешении данного кризиса человек анализирует не прошлое, а свои личностные достижения, «смотрит не назад, а внутрь себя». Это позволяет ему интегрировать все личностные приобретения, достичь целостности личности, личностной идентичности. В этом случае человек и в преклонном возрасте продолжает жить полной жизнью, сохраняя творческий потенциал и продуктивность деятельности.

Уровень форм отражения

К.К. Платонов выделяет две формы отражения:

- с помощью познавательных процессов происходит познание окружающего мира;
- с помощью эмоциональных процессов происходит эмоциональная оценка значимости воспринимаемого для субъекта.

Особенности познавательных процессов подчиненного — памяти, внимания, восприятия, мышления, воображе-

ния — являются важными компонентами его профессиональной пригодности. Часто при приеме на работу происходит оценка уровня развития данных процессов, если их развитие является необходимым условием успешности профессиональной деятельности.

Однако часто не учитывается другой момент: преобладание у сотрудника той или иной ведущей сенсорной системы. Хотя существование репрезентативных систем не доказано исследованиями, на эмпирическом уровне эти типологии широко используются. Выделяют в зависимости от преобладающего канала восприятия следующие типы сотрудников:

1) визуалы — преобладающим каналом восприятия является зрение; соответственно у них часто преобладает зрительная память, образное мышление;

2) аудиалы — преобладающим каналом восприятия является слуховой канал;

3) кинестетики — у таких людей преобладает осязательный канал.

Это различие имеет значение, например, при формулировании распоряжений сотрудникам. Визуалу лучше давать распоряжения или объяснения с помощью глаголов «зрения»: «давайте посмотрим», «это выглядит неплохо» и т.п. Аудиалу в аналогичной ситуации лучше сказать «давайте послушаем, что скажет N», «это звучит замечательно». Кинестетик лучше воспримет фразы со словами, обозначающими ощущения: «это так приятно», «так будет удобнее».

Функционирование эмоциональной формы отражения также связано с индивидуальными особенностями. Они обусловлены в первую очередь особенностями нервной системы. Люди с высокой степенью эмоциональной нестабильности (дискорданты) легко выходят из себя, бурно реагируют на эмоционально значимые ситуации. Эмоционально стабильные люди (конкорданты) теряют самообладание только в крайних ситуациях, быстро восстанавливают эмоциональное равновесие.

Существует множество классификаций эмоциональных состояний. Их можно разделить на две основные группы — положительные и отрицательные. Положительные эмоциональ-

ные состояния обычно повышают эффективность деятельности, способствуют решению задач. Отрицательные эмоции могут сказываться на деятельности негативно, снижать ее эффективность.

Поэтому руководителю следует обращать внимание на эмоциональное состояние сотрудников, даже если оно не связано с ситуациями, возникающими на производстве. Создание благоприятного социально-психологического климата в организации, развитие организационной культуры способствуют возникновению у сотрудников положительных эмоций.

Для оценки влияния интенсивности эмоций любого знака на деятельность применяют закон Йеркса — Додсона: эффективность деятельности максимальна при оптимуме эмоционального состояния, который, в свою очередь, достигается оптимальным уровнем мотивации к данной деятельности. Как низкий уровень эмоциональной стимуляции, так и завышенный дезорганизуют деятельность вплоть до невозможности ее осуществления (рис. 6). Таким образом, даже позитивные эмоции сотрудника, в случае их излишней интенсивности, могут негативно сказаться на эффективности выполнения им деятельности.

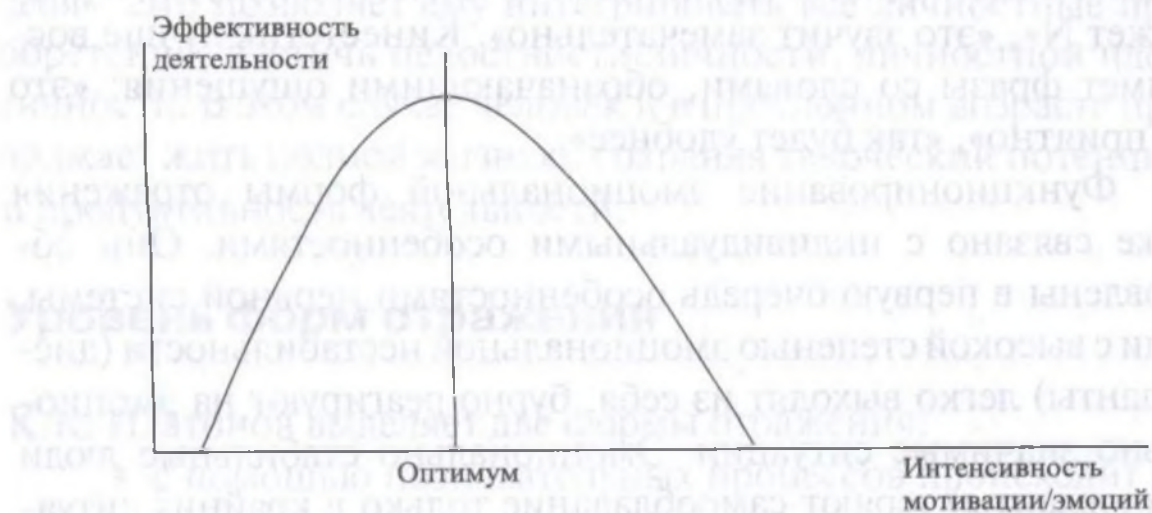


Рис. 6. Закон Йеркса — Додсона
(оптимума мотивации/интенсивности эмоций)

Уровень опыта

К этому уровню относятся знания, умения, навыки, которые человек приобрел за свою жизнь. Обычно необходимость оценки этого уровня также хорошо осознается. Знания и умения сотрудника составляют основной багаж его профессиональной компетентности.

Уровень направленности

К направленности личности относится совокупность устойчивых мотивов, направляющих деятельность личности. Формирование этой подструктуры связано с развитием самосознания и с переходом от внешних критериев оценки себя к внутренним. Убеждения, ценности, смыслы, мировоззрение личности составляют основу таких внутренних критериев. С точки зрения эффективного функционирования организации важно, чтобы цели, ценности, убеждения сотрудников совпадали с организационными. Эти задачи решаются с помощью развития организационной культуры, формирования внутреннего имиджа организации.

Характер — это подструктура личности, проявляющаяся на всех ее уровнях. Характером в психологии называется система индивидуальных устойчивых личностных черт, которые определяют отношения человека и его способы поведения в различных ситуациях. Таким образом, о чертах характера сотрудника можно судить на основе наблюдения за его поведением в конкретных ситуациях. Однако каждая черта характера актуализируется только в определенных, соответствующих ей по содержанию и сущности жизненных ситуациях. Их называют критическими ситуациями для актуализации черт характера. За пределами критических ситуаций обнаружить черты практически невозможно.

По степени выраженности черты характера делятся на: 1) нормально выраженные — такие черты практически не выделяются; 2) акцентуированные черты — достаточно заметно выделяются, являются обобщенными и устойчивыми, т.е. проявляются в различных ситуациях и практически всегда; 3) пси-

хопатические черты — выражены очень ярко, что приводит к социальной дезадаптации таких людей.

Акцентуации характера достаточно часто встречаются у сотрудников. Для того чтобы оптимальным образом строить взаимодействие с акцентуированным сотрудником, надо понимать его особенности. Обычно акцентуация — это комплекс черт, так как характер имеет системное строение. В классификации К. Леонгарда выделяются следующие типы акцентуированных характеров: 1) демонстративный; 2) педантичный; 3) застревающий; 4) возбудимый; 5) гипертимный; 6) дистимичный; 7) тревожный; 8) циклотимный; 9) аффективно-экзальтированный; 10) эмотивный. Акцентуации характера являются вариантом нормы. Однако в случае воздействия неблагоприятных факторов акцентуации характера могут перейти в психопатию. Поэтому обращаться с акцентуированным сотрудником следует осторожно, не погружая его в труднопереносимые для него ситуации. Например, для демонстративного типа труднопереносимыми будут ситуации проявления равнодушия к нему, ограничения круга общения, невозможности проявить себя в деятельности; для дистимичного, напротив, труднопереносимы ситуации организаторской деятельности и активного участия в коллективных делах, смены сложившихся стереотипов и привычек и т.п. Поэтому некоторые профессии имеют определенные требования к характеру, что отражается в профессиограммах. Так, дистимичный человек вряд ли будет успешен в организаторской деятельности.

Способности — это такие личностные свойства, которые определяют уровень успешности освоения и реализации какой-либо деятельности. Именно от способностей зависит уровень возможностей человека в профессиональной деятельности. Способности развиваются на основе природных задатков, поэтому они во многом генетически заданы. Однако полностью раскрываются способности только в соответствующей социальной среде. Выделяют общие способности, которые определяют успешность выполнения многих видов деятельности (например, интеллект, память и т.д.), и специальные способности, определяющие успешность в определенных видах деятельно-

сти. Специальные способности формируются в процессе овладения профессиональной деятельностью. В процессе профотбора оцениваются профессиональные задатки человека, его склонности и способности, и на основании такой оценки определяется профпригодность человека к определенной деятельности. О полной профпригодности можно говорить лишь тогда, когда способности человека полностью соответствуют требованиям профессиональной деятельности.

Качества сотрудника, определяющие его возможности и эффективность трудовой деятельности, объединяются в понятии **трудового потенциала**, широко используемого в социологии труда. К компонентам трудового потенциала относят: здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм. Некоторые авторы в структуре трудового потенциала выделяют: квалификационный потенциал (умения, знания, навыки), психофизиологический потенциал (работоспособность), творческий потенциал (интеллектуальные, познавательные способности), коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству), нравственный потенциал (ценностно-мотивационная сфера) [Спивак, 2000].

Совокупность личностно-профессиональных качеств всех сотрудников организации составляют кадровый потенциал, или **человеческий капитал** организации. Понятие «человеческий капитал» было предложено экономистом Т. У. Шульцем. А.И. Добрынин [Добрынин, 1999] понимает под человеческим капиталом имеющийся у человека запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые содействуют росту его производительности труда и влияют на рост доходов (заработков). С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова [Рошин, Разумова, 2000] рассматривают человеческий капитал как качественную характеристику рабочей силы, как способность человека к трудовой деятельности, его знания. Человеческий капитал складывается из природных способностей отдельного человека и может быть увеличен в процессе образования, профессиональной подготовки, приобретения опыта работы.

В психологии для описания личности сотрудника организации традиционно используется понятие **профессионально**

важных качеств (ПВК). Профессионально важные качества — это такие качества личности, которые необходимы для эффективного выполнения определенной профессиональной деятельности, характеризуют успешность ее освоения.

Набор личностных характеристик, определяющих эффективность осуществления определенной деятельности, формируется в результате построения профессиограммы. **Профессиограмма** представляет собой перечень требований, предъявляемых профессиональной деятельностью к психофизиологическим и личностным характеристикам человека, т.е. профессионально важных качеств (ПВК) данной специальности. Основу профессиограммы составляет **психограмма** — описание психологических особенностей конкретной профессиональной деятельности и личностных качеств, являющихся для данной деятельности профессионально важными. На основе анализа профессиограммы и соотнесения ее требований с индивидуально-психологическими особенностями сотрудника делается вывод о психологической пригодности к профессии. Психологическая пригодность к профессии — это свойство личности, о котором можно судить по двум критериям: 1) успешному освоению профессии; 2) степени удовлетворенности человека своим трудом. Профессиональная пригодность формируется в процессе учебной и трудовой деятельности.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Какие характеристики подчиненного выделены Т.Ю. Базаровым?
2. Почему руководителю необходимы знания о личности подчиненных?
3. Какие уровни выделяются в структуре личности (по К.К. Платонову)?
4. Как темперамент влияет на успешность профессиональной деятельности?
5. Какие психологические особенности могут проявляться в работе мужчин и женщин?
6. Как возрастные кризисы влияют на производительность труда сотрудника?

7. Какие особенности познавательных процессов могут повлиять на работу сотрудника?

8. Как следует вести себя с сотрудниками, имеющими различные репрезентативные системы?

9. Какое влияние на деятельность оказывают эмоциональные состояния, переживаемые сотрудником?

10. Что входит в подструктуру опыта?

11. Почему направленность является важнейшей подструктурой личности?

12. Что такое характер?

13. Какие типы сотрудников можно выделить в зависимости от акцентуаций характера?

14. Как влияют способности сотрудника на его профессиональные достижения?

15. Что такое трудовой потенциал?

16. Что такое человеческий капитал?

17. Что такое профессионально важные качества?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

[При разработке использованы задания из книги: Романов К. М., Гаранина Ж. Г. Практикум по общей психологии. М.; Воронеж: МОДЭК, 2002].

Задание 1. Проанализируйте различные ситуации вашего взаимодействия с одним из сотрудников (или знакомым человеком, если вы еще не работаете). Необходимо описать эти ситуации по модели: «ситуация — способ поведения данного человека». Сделайте вывод о чертах характера данного человека, проявляющихся в данных ситуациях. Например: «ситуация спора — он спорит до тех пор, пока с ним все не согласится; следовательно, черта характера — упрямство». Конечно, из одной ситуации невозможно сделать обоснованные выводы, поэтому желательно рассмотреть 20–25 ситуаций, относящихся к различным жизненным сферам.

Задание 2. Разработайте рекомендации по взаимодействию руководителя с различными типами сотрудников по схеме: «Если сотрудник..., то руководителю следует...»

Задание 3. Ознакомьтесь со следующими рекомендациями психолога и определите, для работы с какими сотрудниками они предназначены.

1. Такому сотруднику можно дать задание проконтролировать чью-либо деятельность.

2. Такому сотруднику можно давать любые поручения, которые ему под силу выполнить.

3. Такого сотрудника следует привлекать к коллективным мероприятиям.

4. Не всегда следует принимать близко к сердцу его поступки.

5. Такому сотруднику следует давать больше самостоятельности.

6. При подготовке какого-либо мероприятия или проекта такого человека нельзя ставить во главе.

7. Ему можно доверить любую вещь, заранее зная, что с ней ничего не случится.

8. На такого сотрудника нельзя повышать голос.

9. Такого сотрудника не следует излишне контролировать.

10. Такому сотруднику можно поручить кропотливую работу.

11. Такого сотрудника надо постоянно «держат в узде».

12. Давая ему ответственные поручения, следует четко обозначить сроки выполнения.

Задание 4. Для каждого из типов характера разработайте и опишите по пять конкретных жизненных ситуаций, в которых актуализируются основные черты. Опишите ожидаемые способы поведения представителя данного типа характера в каждой ситуации. По отношению к каждому типу характера подготовьте психологические рекомендации, направленные на оптимизацию общения с данным человеком.

Задание 5. Разработайте психологические рекомендации, направленные: а) на создание и усиление положительных эмоций у сотрудника; б) на предотвращение или ослабление негативных эмоций у сотрудника; в) на изменение знака эмоций.

Задание 6. Опишите основные задачи, которые приходится решать представителю вашей будущей (или любой выбранной вами) профессии. Определите, какие характеристики лич-

ности необходимы для достижения вершин мастерства в данной профессии. Используйте для подготовки модель личности по К.К. Платонову.

Литература

Основная

Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

Платонов К.К. Структура и развитие личности. М.: Наука, 1986.

Романов К.М., Гаранина Ж.Г. Практикум по общей психологии. М.; Воронеж: МОДЭК, 2002.

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997.

Урбанович А.А. Психология управления. Минск: Харвест, 2007.

Дополнительная

Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999.

Ливехуд Б. Кризисы жизни — шансы жизни. Развитие человека между детством и старостью. Калуга: Духовное познание, 1994.

Общая и социальная психология: Практикум / под ред. Н.Д.Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 1997.

Рощин С.Ю., Разумова Т.О. Экономика труда: экономическая теория труда: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2000.

Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.

Шадриков В.Д. Психология деятельности и способностей человека. М.: Логос, 1996.

Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис. М.: Флинта, 2006.

3.2

Исполнительская деятельность

Основные понятия: *деятельность, мотив, операция, цель, измерения исполнительской деятельности, организационное поведение, компетентность, компетенции, профессиональная адаптация, социально-психологическая адаптация, организационная идентификация, организационная приверженность, профессиональная идентичность*

Структура исполнительской деятельности аналогична общей структуре деятельности [Леонтьев, 1975].

- **Деятельность** — направляется мотивом.
- **Мотивы делятся на:** а) внешние отрицательные; б) внешние положительные; в) внутренние.
- **Действие** — направлено на достижение цели; цель в случае исполнительской деятельности задается извне (руководителем).
- **Операции** — зависят от условий, в которых протекает действие.

Однако исполнительская деятельность имеет ряд особенностей.

1. Цель деятельности исполнителя формулируется не им самим, а руководителем, поэтому она может быть не связана с его внутренним мотивом. Часто эта проблема решается через актуализацию внешней мотивации, причем преимущественно отрицательной. Однако известно, что внутренняя мотивация более эффективна, чем внешняя; в свою очередь, внешняя положительная мотивация в большинстве случаев более эффективна, чем внешняя отрицательная мотивация. Получается, что традиционное мотивирование сотрудников наименее эффективно.

2. Цель организации раскладывается на отдельные задачи, которые будут являться целями для отдельных исполнителей (рис. 7). Это приводит часто к тому, что исполнители знают только свою цель и не вполне осознают общую цель, которая

известна руководителю. В результате снижается осмысленность исполнительской деятельности. Люди, не видящие смысл в своей работе, часто недостаточно мотивированы и работают неэффективно.

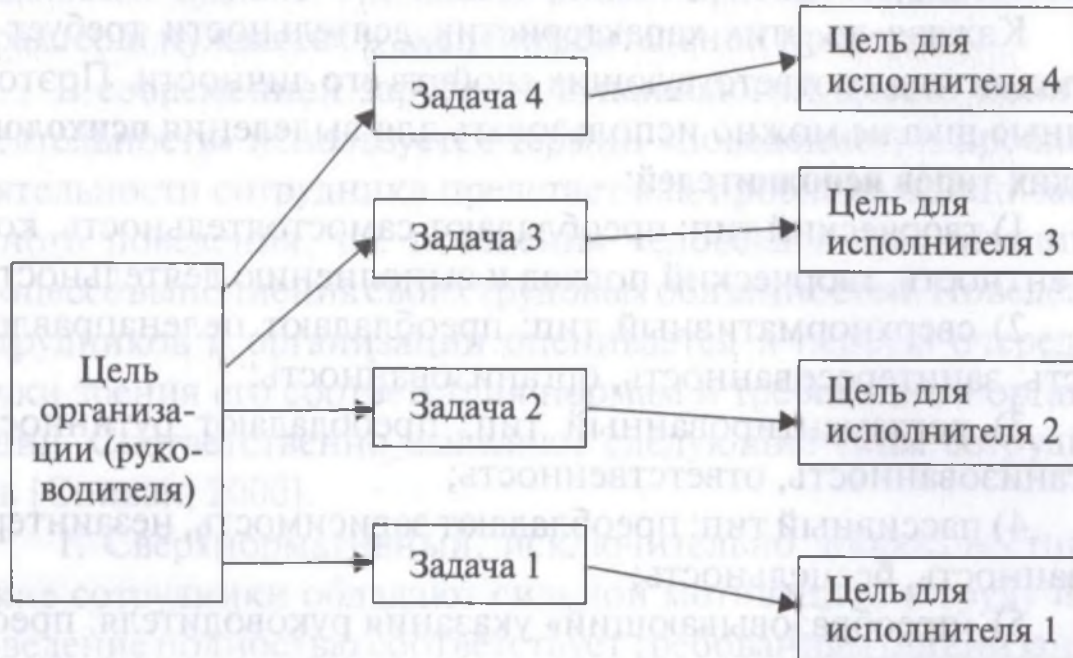


Рис. 7. Процесс целеполагания в управлении

По формуле, предложенной А.Н. Леонтьевым [Леонтьев, 1975],

$$\text{СМЫСЛ} = \text{ЦЕЛЬ} / \text{МОТИВ}$$

(смысл равен отношению цели к мотиву).

Таким образом, если цель не связана с мотивами людей, они теряют смысл своей деятельности. Чтобы снять это ограничение, необходимо, во-первых, продемонстрировать связь частной цели данного исполнителя с общей целью организации; во-вторых, увязывать эту цель с личными целями и мотивами сотрудника.

Исполнительская деятельность может быть описана с помощью семи психологических измерений [Самыгин, Столяренко, 1997]:

- 1) целенаправленность — бесцельность;
- 2) мотивированность — незаинтересованность;

- 3) самостоятельность — зависимость;
- 4) организованность — стихийность;
- 5) ответственность — безответственность;
- 6) компетентность — некомпетентность;
- 7) творчество — рутинность.

Каждая из этих характеристик деятельности требует от исполнителя соответствующих свойств его личности. Поэтому данные шкалы можно использовать для выделения **психологических типов исполнителей**:

- 1) творческий тип: преобладают самостоятельность, компетентность, творческий подход к выполнению деятельности;
- 2) сверхнормативный тип: преобладают целенаправленность, заинтересованность, организованность;
- 3) регламентированный тип: преобладают рутинность, организованность, ответственность;
- 4) пассивный тип: преобладают зависимость, незаинтересованность, бесцельность;
- 5) «преобразовывающий» указания руководителя: преобладают самостоятельность, целенаправленность, творчество;
- 6) низкомотивированный тип: преобладают бесцельность, незаинтересованность;
- 7) уклоняющийся тип: преобладают безответственность, незаинтересованность;
- 8) трудноуправляемый тип: преобладают стихийность, безответственность, некомпетентность.

В свою очередь, среди трудноуправляемых исполнителей выделяют следующие типы:

- «ленивые» — недостаточно активные в трудовой деятельности;
- «агрессивные» — излишне раздражительные, вспыльчивые, трудные в общении;
- «беспомощные» — у них преобладает стремление избежать неудачи;
- «эмоциональные» — излишне эмоционально реагирующие на возникающие трудные ситуации;
- и некоторые другие типы.

Нетрудно заметить, что в этой классификации используются не только параметры деятельности, но и личностные осо-

бенности сотрудников, которые обсуждались в предыдущем разделе. В группу «трудноуправляемых» сотрудников, по-видимому, попадают сотрудники с акцентуациями характера, которые сложнее приспосабливаются к ситуации трудовой деятельности. Однако эта классификация носит эмпирический характер и нуждается в экспериментальной проверке.

В современной зарубежной психологии вместо понятия «деятельность» используется термин «поведение», и проблема деятельности сотрудника предстает как проблема организационного поведения, т.е. поведения человека в организации в процессе выполнения своих трудовых обязанностей. Поведение сотрудников в организации оценивается в первую очередь с точки зрения его соответствия нормам и требованиям организации. Соответственно выделяют следующие типы сотрудников [Спивак, 2000].

1. Сверхнормативный, исключительно добросовестный; такие сотрудники обладают сильной мотивацией к труду и их поведение полностью соответствует требованиям организации. Однако таких сотрудников всего 5%.

2. Нормативный, достаточно добросовестный; обладает достаточной мотивацией; таких, по мнению автора, 60% сотрудников.

3. Субнормативный, недостаточно добросовестный; их мотивы неясны, они недостаточно мотивированы к труду. Поведение может принимать деструктивные формы, отличаться от нормативного.

4. Ненормативные, недобросовестные; не мотивированы к труду, поведение девиантное или делинквентное. Таких сотрудников 5%.

Другой популярный в настоящее время подход к анализу деятельности специалиста — компетентностный подход. В рамках данного подхода выделяют компетенции и компетентность как взаимосвязанные конструкты.

Компетенции [Базаров, 2009] — это требования успешной деятельности, сформулированные в терминах интегральных качеств индивидуального или коллективного субъекта. Эти качества, как правило, сочетают в себе знания, профессиональ-

ные навыки и индивидуально-типические или организационно-культурные характеристики, необходимые для успешной работы (в определенной профессии, на определенной должности, в конкретной компании). Иногда компетенции могут быть описаны в виде модели профессионального поведения, необходимого для достижения высоких результатов. Таким образом, компетенции — совокупность знаний, умений и навыков, которые необходимы для выполнения конкретной работы. Компетенции выделяются на основе анализа конкретной деятельности и составляющих ее задач.

Набор индивидуальных компетенций сотрудника складывается из корпоративных, менеджерских и профессиональных (функциональных, технических) характеристик. Набор корпоративных компетенций универсален для всех сотрудников данной организации и задается корпоративным кодексом. Их обычно немного, около 4—6. К ним добавляются менеджерские (для руководителей) и технические (для исполнителей) компетенции. Чем выше позиция сотрудника в профессионально-должностной иерархии, тем больше от него требуется менеджерских и тем меньше технических и профессиональных компетенций. На исполнительском уровне необходимы только технико-профессиональные и корпоративные компетенции. Функциональные компетенции описывают навыки и умения, необходимые для эффективного выполнения сотрудником определенной функции. При определении критериев оценки компетенций обязательно прописываются примеры поведенческих проявлений, которые помогают оценить уровень развития той или иной компетенции у данного сотрудника (негативные и позитивные индикаторы).

При определении профессиональных компетенций часто употребляется понятие «ключевых компетенций», т.е. таких, которыми, во-первых, должен обладать каждый человек и которые, во-вторых, можно было бы применять в самых различных ситуациях. Ключевые компетенции являются, таким образом, универсальными и применимыми в разных ситуациях. К ключевым компетенциям могут относиться: определенные личностные качества, профессиональные качества, общие знания, умения, навыки.

Компетентность [Базаров, 2009] — это совокупность ряда личностных характеристик, свойств, способностей, навыков и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках заданных компетенций (типов задач) конкретной должности или компании в целом. Компетентности персонала можно рассматривать в качестве инструментов реализации компетенций организации.

Модель компетенции удобна тем, что позволяет достаточно точно измерить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития.

Процесс вхождения в профессиональную деятельность не является одномоментным, он занимает довольно длительное время. Новый сотрудник, даже имеющий опыт профессиональной деятельности, должен пройти период профессиональной и социально-психологической адаптации. **Социально-психологическая адаптация** — это приспособление нового сотрудника к социально-психологическим условиям существования новой для него организационной среды, вхождение в группу, формирование взаимоотношений с другими сотрудниками. **Профессиональная адаптация** связана с достижением сотрудником определенного уровня овладения навыками, необходимыми в деятельности, формированием профессионально важных качеств личности, а также приспособлением к предметной среде, такой как условия деятельности, рабочее место. Если социально-психологическая адаптация может протекать достаточно быстро, то профессиональная адаптация может длиться от трех до пяти лет. На скорость и эффективность адаптации влияют личностные особенности сотрудника. Два вида адаптации взаимосвязаны и влияют друг на друга. Однако возможны ситуации, когда человек достигает хорошей социально-психологической адаптации, но имеет низкий уровень профессиональной адаптации, и наоборот.

Результатами социально-психологической и профессиональной адаптации на психологическом уровне являются:

- 1) организационная идентификация сотрудника — его идентификация с организацией и малой группой, членом которой он является;

- 2) приверженность и лояльность сотрудника организации;
- 3) удовлетворенность сотрудника трудом и своим членством как в организации, так и в малой группе;
- 4) профессиональная идентичность сотрудника — его идентификация со своей профессией;
- 5) общая удовлетворенность сотрудника своей жизненной ситуацией в сфере трудовой деятельности.

На социально-психологическом уровне признаками успешной адаптации являются: принятие индивида группой, включение его в групповую структуру, удовлетворение сотрудником аффилиативной потребности и потребности в общении в рамках данной группы; принятие сотрудником групповых норм.

На объективном уровне признаком успешной адаптации сотрудника является высокое качество его труда. Однако для оценки успешности адаптации необходимо использовать все показатели, и объективные, и психологические, в комплексе.

Для облегчения адаптации нового сотрудника в организациях вводятся специальные программы и процедуры, например, процедуры «введения в должность», наставничество.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Какова структура исполнительской деятельности?
2. В чем состоит специфика исполнительской деятельности?
3. Какие трудности возникают при организации исполнительской деятельности?
4. Какие выделяют измерения исполнительской деятельности?
5. Что такое организационное поведение?
6. В чем заключается компетентностный подход к анализу деятельности в организации?
7. В чем состоит различие между компетенцией и компетентностью?
8. Какие выделяются виды компетенций?
9. Чем отличаются компетенции исполнителей от компетенций руководителей?

10. Какие виды адаптации выделяются в психологии?

11. Каковы критерии успешности адаптации сотрудника в организации?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Работа в микрогруппах. Каждая группа выбирает род деятельности. Задание: описать структуру данной деятельности и составить список критериев эффективного выполнения данной деятельности. Результаты обсуждения представляются остальным группам.

Задание 2. Выберите должность, знакомую вам (на которой работали вы или ваши знакомые, родственники): а) проведите анализ деятельности человека, занимающего данную должность; б) сформулируйте перечень задач, с которыми он сталкивается (компетенций); в) составьте список компетентностей, необходимых для выполнения данной должности.

Задание 3. В режиме «мозгового штурма» предложите как можно больше способов облегчения адаптации нового сотрудника. Затем в процессе критического анализа отберите те из них, которые наиболее подходят для вашей организации (реальной или предполагаемой, если вы еще не работаете).

Литература

Основная

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997.

Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

Дополнительная

Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. М.: Политиздат, 1975.

Почепут Л.Г., Чихер В.А. Организационная социальная психология: учеб. пособие. СПб.: Речь, 2002.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под ред. Ю.Н. Каптуневского. СПб.: Питер, 2000.

Сливяк В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д.Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Урбанович А.А. Психология управления. Минск: Харвест, 2007.

3.3

Мотивирование подчиненных

Основные понятия: *мотив, ведущий мотив, смыслообразующий мотив, внешняя мотивация, внутренняя мотивация, мотивирование, теория А. Маслоу, теория Ф. Герцберга, модель СВР К. Алдерфера, модель ОВ Mod*

Деятельность побуждается **мотивами**. Каждый человек обладает уникальной системой мотивов, которые выстраиваются в определенную иерархию. Выделяют **ведущие мотивы** — те, которые занимают в иерархии первые места и определяют направленность личности. Их называют также смыслообразующими, так как их реализация обеспечивает ощущение осмысленности жизни и, наоборот, отсутствие движения к их реализации придает жизни бессмысленность, пустоту. В каждую секунду своей жизни человек совершает выбор, основанный на данной иерархии мотивов: обычно побеждает тот мотив, который находится выше в иерархии. В случае же конкуренции мотивов одинаковой силы возникает внутренний конфликт, который характеризуется мучительными колебаниями и размышлениями. Данный конфликт можно разрешить, усилив необходимый для выполнения нужного действия мотив за счет привлечения силы дополнительных мотивов, т.е. **мотивирования**.

Мотивация — это совокупность всех мотивирующих факторов. Существует два вида мотивации: **внешняя** — результат воздействия извне, и **внутренняя** — соответствующая внутреннему состоянию индивида. Внутренняя мотивация имеет множество преимуществ перед внешней: действие выполняется легче и быстрее, на него расходуется меньше сил, и человек работает добросовестнее. Поэтому руководителю выгоднее опираться на внутреннюю мотивацию подчиненных. Однако истинные мотивы людей могут быть далеки от целей организации. В этих случаях руководитель может прибегнуть к различным способам воздействия: 1) с помощью внушения, идентификации, эмоционального заражения попытаться внушить челове-

ку необходимые цели, ценности и мотивы, превратив их во внутренние мотивы подчиненных; 2) путем соответствующего подкрепления связать цели организации с внутренними мотивами людей.

Типы мотивации:

1) *внутренняя мотивация* (ВМ) — профессиональный успех обусловлен ценностью самой деятельности (интересом к ней, стремлением к творчеству);

2) *внешняя положительная мотивация* (ВПМ) связана с удовлетворением потребностей, внешних по отношению к деятельности (социальный престиж, уважение коллег, материальные блага);

3) *внешняя отрицательная мотивация* (ВОМ) связана с потребностью самозащиты, характеризуется стремлением избежать осуждения со стороны дирекции и т.п.

Сочетание этих трех компонентов может быть различным, и от этого сочетания зависит оптимальность мотивационного комплекса. Наилучший комплекс определяется сочетанием $ВМ > ВПМ > ВОМ$. Наихудший комплекс представлен сочетанием $ВОМ > ВПМ > ВМ$. Возможен и ряд других промежуточных сочетаний.

Чем оптимальнее у сотрудника мотивационный комплекс, тем выше удовлетворенность выбранной профессией, тем более его активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов. У таких сотрудников ниже эмоциональная нестабильность.

Чем в большей степени деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак», которое заслоняет ценность самой деятельности и внешней положительной мотивации, тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

• **Мотивирование** — это придание мотиву, побуждающему к определенной деятельности, необходимой для этого силы за счет привлечения других мотивов.

Модель мотивирования (рис. 8):

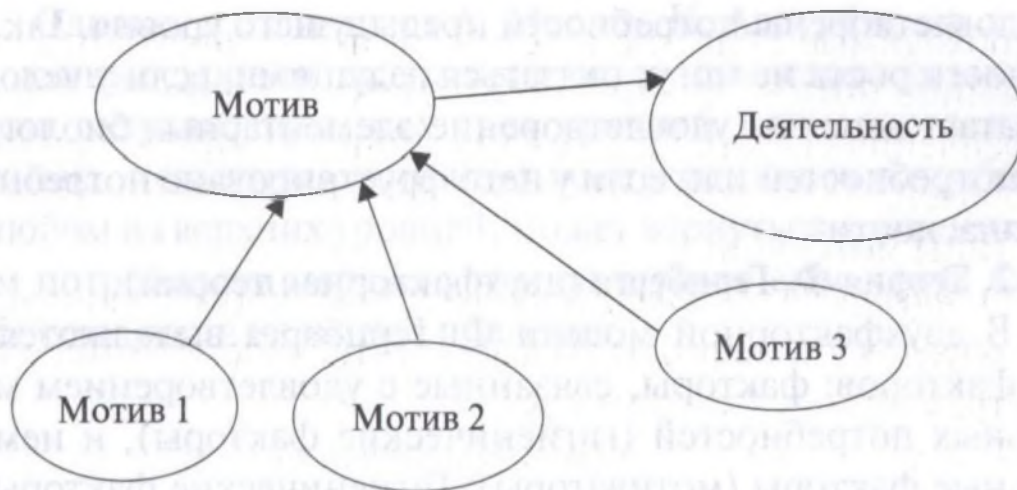


Рис. 8. Модель мотивирования деятельности

Для разработки системы мотивирования сотрудников используют следующие теории мотивации.

1. Теория А. Маслоу.

В теории А. Маслоу выделяется пять уровней потребностей (рис. 9).



Рис. 9. Модель иерархии потребностей по А. Маслоу

Особенностью данной теории является постулат о том, что каждый последующий уровень актуализируется после того,

как удовлетворены потребности предыдущего уровня. Так, потребности роста не могут оказаться ведущими, если у человека не хватает денег на удовлетворение элементарных биологических потребностей или если у него фрустрирована потребность в безопасности.

2. Теория Ф. Герцберга (двухфакторная теория).

В двухфакторной модели Ф. Герцберга выделяются два ряда факторов: факторы, связанные с удовлетворением материальных потребностей (гигиенические факторы), и нематериальные факторы (мотиваторы). Гигиенические факторы являются необходимыми, но они не мотивируют сотрудников. Мотивацию обеспечивают факторы-мотиваторы (табл. 8).

Таблица 8

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Фактор	Значение	Пример
1. Гигиенические факторы (факторы неудовлетворенности)	Недостаток снижает удовлетворенность трудом, но достаток не повышает ее и не мотивирует	Условия работы, зарплата, межличностные отношения, степень контроля
2. Мотиваторы (факторы удовлетворенности)	Наличие повышает удовлетворенность трудом и мотивирует повышение эффективности	Успех, продвижение по службе, признание и одобрение, ответственность, творчество, личностный рост

3. Теория СВР К. Алдерфера.

В теории СВР (существования-взаимосвязи-роста) выделяются три уровня потребностей, которые обобщают соответствующие уровни в теории А. Маслоу: потребности существования объединяют физиологические потребности и потребности в безопасности, потребности во взаимоотношениях соответствуют социальным потребностям по А. Маслоу, потребности роста включают стремление к самоуважению и самоактуализации (рис. 10).

Однако, в отличие от А. Маслоу, К. Алдерфер не считает, что данные уровни актуализируются последовательно: возможна актуализация всех трех уровней или одного из них. Индивид, испытывающий неудовлетворенность потребностей на любом из верхних уровней, может вернуться к нижним. При этом потребности первых уровней ограничены, тогда как потребности роста не имеют пределов.

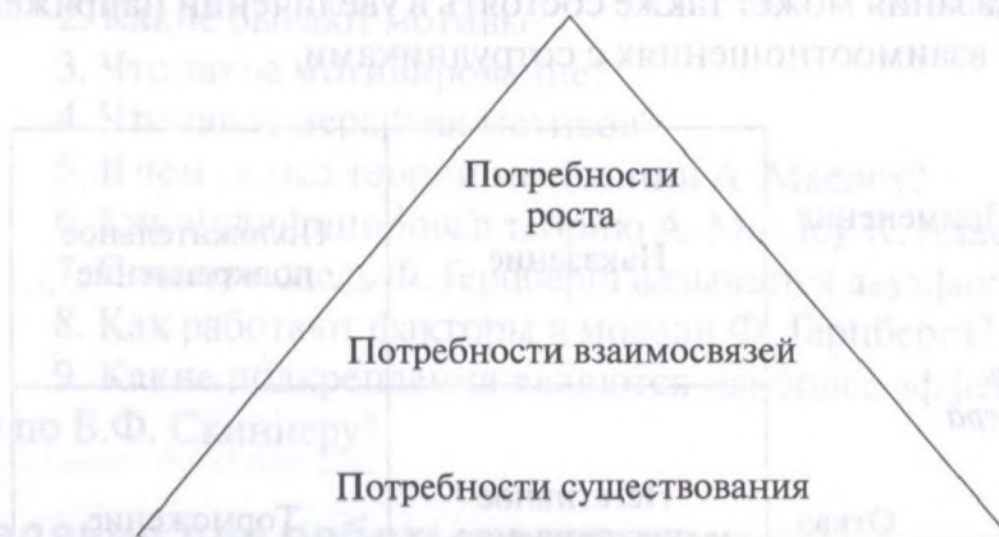


Рис. 10. Модель СВР

4. Модель OB Mod (organizational behavior modification), основанная на теории оперантного научения Б.Ф. Скиннера.

В данной теории делается акцент на использовании подкрепления. Однако перед использованием подкреплений менеджеру надо принять решение о том, стремится ли он к увеличению вероятности данного действия или желает уменьшить ее. Определение целей предполагает ответ на два вопроса: 1) какой тип последствий (положительный или отрицательный) будет использован; 2) целесообразно ли применять эти последствия? Ответы на данные вопросы определяют выбор подкрепления (рис. 11).

Б.Ф. Скиннер считал, что основным способом воздействия на поведение людей должно быть **положительное подкрепление**, т.е. обеспечение благоприятных для индивида последствий его поведения. Использование положительного подкрепления увеличивает вероятность использования данного пове-

дения в дальнейшем. С помощью положительного подкрепления осуществляется **формирование** нужного поведения.

Наказание служит для предотвращения ненужного поведения. Однако оно никак не указывает на желаемое поведение, кроме того, наказание может содержать скрытое положительное подкрепление («на меня обратили внимание»), поэтому использовать его нужно очень ограниченно. Негативный эффект наказания может также состоять в увеличении напряженности во взаимоотношениях с сотрудниками.

Решение менеджера	Применение	Наказание	Положительное подкрепление
	Отказ	Негативное подкрепление	Торможение
		Отрицательная	Положительная
		Природа последствий	

Рис. 11. Модель ОВ Mod

Негативное подкрепление способствует, в отличие от наказания, закреплению нужного поведения. Например, если сотрудник в шумном цехе оказался без наушников, неприятные ощущения заставят его впоследствии соблюдать правила.

Торможение — сдерживание положительных последствий. Если нежелательное поведение не подкреплять вообще, оно постепенно угасает и исчезает из репертуара сотрудника. Поэтому оптимальная схема подкрепления по Б.Ф. Скиннеру следующая: *подкреплять позитивно каждое нужное действие и никак не подкреплять ненужные*. Наказание используется в крайних, экстремальных случаях, а негативное подкрепление — в тех ситуациях, когда оно применимо.

В каждой организации применяется та или иная модель мотивирования сотрудников, и на ее основе разрабатывается система стимулирования персонала.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Как соотносятся мотив и мотивация?
2. Какие бывают мотивы?
3. Что такое мотивирование?
4. Что такое иерархия мотивов?
5. В чем смысл теории мотивации А. Маслоу?
6. Как модифицировал теорию А. Маслоу К. Алдерфер?
7. Почему модель Ф. Герцберга называется двухфакторной?
8. Как работают факторы в модели Ф. Герцберга?
9. Какие подкрепления являются наиболее эффективными по Б.Ф. Скиннеру?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Определите свою систему мотивации (приложение 6). В парах обменяйтесь своими результатами. Постройте для своего партнера модель мотивирования, наиболее оптимальную для него.

Задание 2. Работа на занятии в микрогруппах. Каждая группа выбирает вид деятельности и одну из моделей мотивации. Разработайте систему мотивирования сотрудников в рамках выбранной модели мотивации. Группы делают презентации своих проектов, каждый проект обсуждается, делается вывод о том, какая из моделей применима в организациях различного типа и профиля.

Задание 3. Разработайте рекомендации руководителю:

- 1) что нужно делать, чтобы повысить мотивацию к труду у сотрудников;
- 2) какие действия руководителя могут снизить мотивацию у подчиненных.

Литература

Основная

Базария Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. Спб.: Питер, 2000.

Дополнительная

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д.Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Урбанович А.А. Психология управления. Минск: Харвест, 2007.

Глава 4

УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1

Организация как объект управления

Основные понятия: *организация, виды организации, организационные парадигмы, формальная структура, неформальная структура, организационное развитие*

Организация — это специфическая форма объединения индивидов (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели.

Люди объединяются в организации во имя целей, которых они не могли бы достичь, действуя в одиночку. В основе появления организаций лежат два процесса:

- 1) синергия — объединение усилий участников деятельности, вследствие чего достигаются более высокие результаты;
- 2) фасилитация — облегчение выполнения действия в присутствии других людей.

Признаки организации.

1. *Целевая направленность.* Любая организация создается ради достижения определенной цели. Эта цель должна быть значима для всех членов организации.

2. *Разделение труда.* Задачи по достижению цели распределяются между членами организации. Чем более высокий

уровень развития организации, тем выше специализация и разделение труда в ней. Разделение труда фиксируется в виде позиций сотрудников (должностей).

3. *Системность*. Организация является системой, каждый элемент которой обеспечивает функционирование целого. Поэтому в организации существует четкое распределение ролей и синхронность деятельности ее членов.

4. *Иерархическая структура власти*. В организации существует распределение ролей и разделение труда не только по горизонтали, но и по вертикали.

5. *Формализация деятельности*. Действия должностных лиц в организации задаются формально системой инструкций и правил.

6. *Наличие административной структуры*. Организация располагает административным штатом, в задачу которого входит обеспечение ее функционирования.

7. *Контакт социальных ролей*. Люди в организации выступают не как личности, а как исполнители ролей и должностей. Это приводит к обезличиванию взаимодействия в организации и формализации общения.

Виды организации.

1. Бюрократии — административные органы и учреждения.
2. Учреждения тотального типа (больницы, монастыри, тюрьмы и т.п.).
3. Добровольные организации (неправительственные, коммерческие и т.п.).

Организационные парадигмы

Л. Константин [Розанова, 2008] разработал «парадигмальный» подход к анализу организаций, в котором организационная парадигма является субъективным представлением о том, какой может и какой должна быть организация. С точки зрения Л. Константина, все организации рассматриваются как разновидности нескольких базовых типов, различающихся между собой тем, что они направляются, координируются, контролируются в различных формах совместной деятельности. Он вы-

делил несколько моделей организации, основывающихся на следующих параметрах:

1) иерархии; 2) разнообразии; 3) согласии (консенсусе); 4) сходстве (рис. 12).

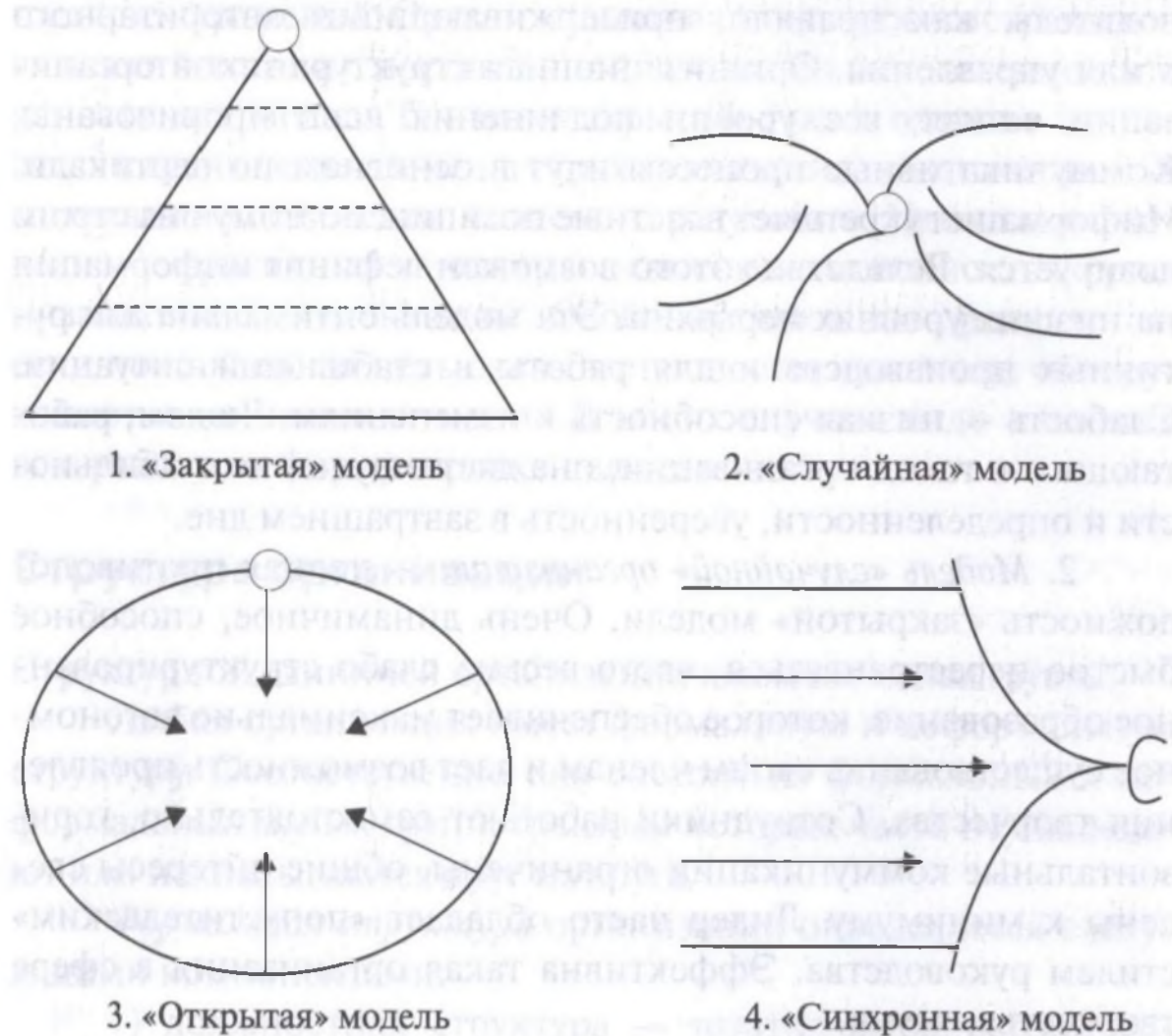


Рис. 12. Типы организационных парадигм по Л. Константину [Емельянов, Поварницына, 1998]

Л. Константин обнаружил, что при всем кажущемся разнообразии видов организации базовыми являются четыре парадигмы, характеризующиеся определенными наборами свойств в области управления, лидерства, принятия решений, организации взаимодействия, психологических особенностей людей. Эти парадигмы получили названия «закрытой», «случайной», «открытой» и «синхронной» организационных моделей.

1. *Модель «закрытой» организации* — самая известная форма, которую Л. Константин символически изобразил в виде пирамиды. «Закрытая» организация представляет собой жесткую иерархическую структуру с определенными отношениями власти и подчинения. На вершине пирамиды находится руководитель, как правило, придерживающийся авторитарного стиля управления. Организационная структура такой организации четкая, все уровни подчинения ясно прорисованы. Коммуникативные процессы идут в основном по вертикали. Информация укрепляет властные позиции, поэтому она строго дозируется. Вследствие этого возможен дефицит информации на низших уровнях иерархии. Эта модель оптимальна для рутинных производств и для работы в стабильной ситуации. Слабость — низкая способность к изменениям. Людям, работающим в такой организации, она дает ощущение стабильности и определенности, уверенность в завтрашнем дне.

2. *Модель «случайной» организации* — полная противоположность «закрытой» модели. Очень динамичное, способное быстро перестраиваться, часто весьма слабо структурированное образование, которое обеспечивает максимально автономное существование своим членам и дает возможность проявления творчества. Сотрудники работают самостоятельно, горизонтальные коммуникации ограничены, общие интересы сведены к минимуму. Лидер часто обладает «попустительским» стилем руководства. Эффективна такая организация в сфере творчества, науки.

3. *Модель «открытой» организации*. Примером такой организации Л. Константин считал английский парламент. Круг иллюстрирует главное свойство подобной модели — совместность и психологическое партнерство людей. Это прежде всего выражается в процессе выработки решений, которые принимаются на основе консенсуса. Лидер использует демократический стиль руководства, выступает фасилитатором процесса принятия решения. В такой организации сильны чувство принадлежности и организационная идентичность. Однако ее конкурентоспособность снижается из-за потери времени при принятии решений.

4. *Модель «синхронной» организации.* Л. Константин выявил эту модель при анализе религиозных сект, партий и идеологических объединений. Главным стержнем здесь выступает фигура лидера. Лидер часто харизматического типа, основной механизм управления — мотивация сотрудников и эмоциональное заражение. Организационная структура выстраивается в соответствии с поставленной целью. По определенности и ясности эта модель близка «закрытой», но в отличие от нее здесь акцент делается не на страхе наказания, а на позитивной мотивации достижения желаемого результата. Недостатки модели — ее ригидный характер и невысокая способность к организационным изменениям. Особенно ярко это проявляется, если поставленная цель оказывается достигнутой или обнаруживается ее неадекватность. В обоих случаях надо начинать всю работу по формулировке цели заново.

Структура организации

Структурной единицей организации является **малая группа**.

Любая организация имеет формальную и неформальную структуру. Соответственно она состоит из формальных и неформальных малых групп, границы которых часто не совпадают или накладываются друг на друга.

Формальная структура организации определяется следующими компонентами:

1) *должностная структура* — штатно-должностной состав;

2) *функциональная структура* — определяется выполняемыми функциями, например, руководители, специалисты, служащие;

3) *социально-демографическая структура* — в ней выделяются группы по возрасту, полу, социальному положению;

4) *профессионально-квалификационная структура* — выделяются группы по опыту работы, общему и специальному образованию, наличию званий, степеней, наград и т.п.

Неформальная структура определяется спонтанно возникающими микрогруппами людей, которые регулярно вступают

в неформальное взаимодействие для достижения определенных целей.

Причины возникновения неформальных групп внутри организации:

- 1) неудовлетворенность потребностей ее членов в рамках формальных структур;
- 2) стремление к преодолению формализованности отношений, задаваемой организационной структурой.

Основная проблема, возникающая при управлении организациями, — несовпадение формальной и неформальной структур и в некоторых случаях даже их противостояние.

В результате исследований выявлены некоторые закономерности взаимодействия формальных и неформальных структур в организации.

1. Возникновение неформальных структур — объективная закономерность развития организации, а не результат недостатка управленческих навыков руководителя, поэтому бороться с этим процессом бесполезно и даже вредно. Необходимо учитывать эти закономерности в управлении.

2. В неформальных структурах наблюдается тенденция к сопротивлению переменам, что может осложнять введение инноваций в организации.

3. Лидер относится к неформальной структуре организации, поэтому официальному руководителю необходимо учитывать его влияние и не вступать с ним в конфронтацию.

4. В организации может быть несколько неформальных лидеров, также может происходить смена лидеров в зависимости от изменения ситуации.

М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури (1992) предлагают следующий алгоритм управления неформальными структурами:

- 1) признать существование неформальной структуры и не пытаться ее ликвидировать или угрожать ее существованию;
- 2) нейтрализовать деятельность неформальной структуры, противоречащей целям организации, при этом поощрять деятельность, способствующую целям организации;
- 3) выявить лидеров неформальной структуры и вступить с ними в коалицию;

4) при принятии управленческих решений учитывать возможные реакции неформальных групп;

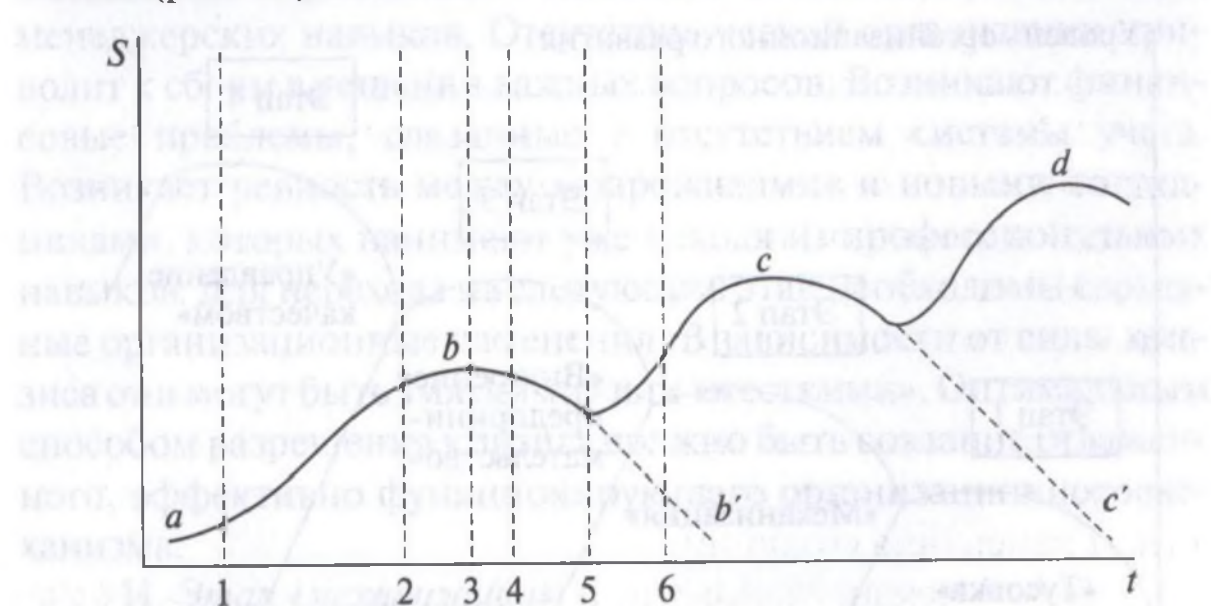
5) для ослабления сопротивления переменам вовлекать неформальные группы в разработку и реализацию некоторых решений;

6) для предотвращения слухов обеспечить циркуляцию точной и своевременной информации в организации.

Организационное развитие

Сущность организационного развития заключается в изменении структуры организации и смене или перемещении персонала. Любые действия, связанные с организационными изменениями, требуют психологической и социально-психологической оценки наличного состояния организации.

В процессе своего развития организация проходит ряд этапов (рис. 13).



t — время развития организации; S — успешность организации; a , b , c , d — цели развития организации на разных этапах.

Этапы организационного развития: 1 — формирование; 2 — рост; 3 — стабилизация; 4 — стагнация; 5 — кризис («хаос»); 6 — распад или реформирование

Рис. 13. Жизненный цикл организационного развития
[Емельянов, Поварницына, 1998]

«Кривая организационного развития», разработанная Е.Н. Емельяновым и С.Е. Поварницыной [Емельянов, Поварницына, 1998] иллюстрирует этапы развития организации. В соответствии с этой кривой ни одна организация не может развиваться бесконечно в режиме постоянного взлета. Невозможно также постоянное сохранение стабильности. За периодом роста неизбежно следует стагнация, за стагнацией — кризис, который может завершиться либо крахом компании, либо ее выходом на качественно иной уровень организации деятельности.

В рамках этой закономерности авторы выделяют четыре этапа жизни организации — четыре сменяющих друг друга цикла. Они обозначили эти этапы терминами «тусовка», «механизация», «внутреннее предпринимательство» и «управление качеством». Некоторые организации могут начинаться сразу с этапа «механизации», минуя «тусовку».



Рис. 14. Этапы организационного развития
[Емельянов, Поварницына, 1998]

I. Этап «тусовки». Организация начинается с того, что люди с разной исходной мотивацией оказываются вместе и в

качестве способа достижения своих личных целей видят создание организации (общего бизнеса).

1. Стадия формирования и развития. Маркетинг обеспечивается непосредственными связями и «внутренним чутьем», подбор персонала производится на основе личных отношений и связей. О профессионализме речи не идет. Учет финансовых потоков еще не организован, потоки средств не отслеживаются. Штатного расписания нет. Оплата труда осуществляется на основе личных договоренностей. Все работают как единая команда, ориентированы на инициативу, берутся за все, контроль слабый, нет распределения ответственности.

2. Стадия стабилизации и стагнации. Происходит снижение темпов роста. Срабатывает усталость сотрудников, происходит насыщение.

3. Стадия кризиса. Кризис на этом этапе имеет системный характер. У учредителей обнаруживаются различия во взглядах на перспективы. Начинает сказываться недостаток менеджерских навыков. Отсутствие четкой организации приводит к сбоям в решении важных вопросов. Возникают финансовые проблемы, связанные с отсутствием системы учета. Возникает ревность между «старожилами» и новыми сотрудниками, которых нанимают уже исходя из профессиональных навыков. Для перехода на следующий этап необходимы серьезные организационные изменения. В зависимости от силы кризиса они могут быть «мягкими» или «жесткими». Оптимальным способом разрешения кризиса должно быть создание отлаженного, эффективно функционирующего организационного механизма.

II. Этап «механизации».

1. Стадия формирования и развития. Генеральная стратегия компании на этом этапе — достижение стабильности бизнеса через его упорядочение и систематизацию. Изменения: а) учредители должны согласовать свои ожидания и выбрать человека, который будет нести ответственность за результаты бизнеса как управляющий (возможно, наемного управляющего); б) усиление менеджмента; в) создание маркетингового подразделения и получение обратной связи от клиентов; г) на-

лаживание финансового учета, стабильные оклады, финансовая прозрачность; д) создание службы персонала, должностных инструкций, построение системы оплаты труда и мотивации сотрудников; е) оформление целостной системы организационной структуры и фиксация уровней управленческой иерархии, построение системы документооборота.

2. Стадия стабилизации и стагнации. Может продолжаться очень долго, способы документооборота или информационный обмен совершенствуются незначительно. Потребность в преобразованиях возникает тогда, когда разросшаяся организация тормозит рост дохода.

3. Стадия кризиса. Разрастание аппарата и уровней управления приводит к тому, что управление затрудняется, информация проходит медленно, принятие управленческих решений замедляется. Нарастают проблемы взаимодействия подразделений. Падают мотивация и инициатива людей. Сотрудники отрабатывают то, что записано в должностных инструкциях, и не выходят за рамки.

III. Этап «внутреннего предпринимательства».

1. Стадия формирования и развития. Главная стратегическая задача — повышение экономической эффективности деятельности организации. Учредители становятся инвесторами, начинают вкладывать средства в новые проекты. Для управления раскрученным бизнесом нанимаются управляющие. Делегирование ответственности и делегирование полномочий — основные моменты этого этапа. Мотивация персонала строится по результату. Выплачиваются бонусы за достижения, а не оклады. При недостижении — ротация кадров. Система управления — «управление по результатам». Поощрение активности и инициативы. Организация состоит из «команд», менеджер — руководитель проектных групп-команд. Компания, состоящая из таких команд, похожа на модель синхронной организации по Л. Константину. Важна фигура руководителя.

2. Стадия стабилизации и стагнации. Такая организация может существовать очень долго. Стагнацию могут вызвать: просчет инвесторов и принятое ими неправильное решение, вследствие чего вкладываются деньги в нерентабельные на-

правления; неудачи менеджера, трудности взаимодействия разных направлений.

3. Стадия кризиса. Кризис может быть обусловлен тем, что подразделения, получившие самостоятельность, начинают стремиться к полной независимости и выходу из компании. Они могут не захотеть делать отчисления в головную компанию. Другой фактор — непродуманные решения инвесторов и появление нерентабельных подразделений.

IV. Этап «управления качеством».

В нашей стране, по мнению авторов модели, таких организаций нет.

Это такой уровень организационного развития, при котором генеральной стратегией становится захват стратегических приоритетов на рынке через создание стандартов качества. Эти фирмы задают стандарты и формируют новые потребности, являются лидерами в своей области. Руководители таких организаций — яркие харизматические личности. Мотивация сотрудников строится через привязывание их к компании. Построение системы мотивации включает множество факторов, начиная от сложной системы оплаты труда и заканчивая привлечением сотрудников к управлению компанией и даже участием в собственности компании (партнеры). Организационную культуру компании этого типа характеризует совместность деятельности, ориентация на потребности клиента, командный стиль работы. Два фундаментальных положения — приверженность организации и нацеленность на улучшение качества.

Логика организационного развития идет параллельно с психологическими изменениями людей.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Что такое организация?
2. Какие выделяют виды организаций?
3. Какие организационные парадигмы выделил Л. Кон-
стантин?
4. Что является структурной единицей организации?

5. Как соотносятся формальная и неформальная структуры организации?

6. Какие выделяют этапы организационного развития?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Работа в микрогруппах. Проанализируйте известную вам организацию с точки зрения ее структуры. Соппадают ли формальная и неформальная структуры данной организации? На каком этапе развития находится данная организация?

Задание 2. Подберите из известных вам организаций примеры, иллюстрирующие каждую из четырех организационных парадигм Л. Константина.

Литература

Основная

Иванова Н.Л., Михайлова Е.В., Штрова В.А. Введение в психологию бизнеса. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.

Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. М.: АРМАДА, 1998.

Разанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2000.

Дополнительная

Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.

Лабанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Урбанская А.А. Психология управления. Минск: Харвест, 2007.

4.2. Организационная культура

Основные понятия: организационная культура, корпоративная культура, структура организационной культуры, уровни организационной культуры, типы организационных культур, этапы управления организационной культурой, организационное развитие (OD)

Понятие организационной культуры

Организационная культура (ОК) — это система материальных и духовных ценностей, проявлений организации, взаимодействующих между собой и отражающих индивидуальность организации.

Организационная культура проявляет себя в поведении, взаимодействии сотрудников организации, их восприятии себя и организации в целом.

Синонимы данного понятия — корпоративная культура (КК), социокультура.

В широком смысле понятие ОК включает:

- 1) материальную культуру — физические объекты, созданные человеческими руками;
- 2) духовную культуру — комплекс норм, правил, моделей поведения и т.п., принимаемых в данной организации.

В узком смысле к организационной культуре относят лишь вторую составляющую — духовную культуру. Но фактически культура — это единство материального и духовного в жизнедеятельности организации.

В рамках организационной культуры возможно выделение субкультур — культур формальных и неформальных групп внутри организации.

Культуру можно считать «душой», или «личностью» организации.

Функции организационной культуры:

- 1) оценочно-нормативная функция — культура дает ориентиры для оценки различных элементов организационного поведения;

2) регулирующая функция — культура регулирует поведение сотрудников организации;

3) смыслообразующая функция — культура дает ценностно-смысловые ориентиры, которые преобразуются в ценности и личностные смыслы сотрудников;

4) коммуникативная функция — принятие норм культуры обеспечивает взаимопонимание и взаимодействие сотрудников;

5) функция общественной памяти — культура является способом накопления и сохранения опыта организации;

6) мотивирующая функция — культура задает мотиваторы деятельности сотрудников;

7) командообразующая функция — культура является фактором сплочения сотрудников организации, формирования организационной идентичности.

Составляющие организационной культуры

К элементам материальной культуры организации относят: внешний вид зданий, сооружений, место их расположения, оформление территорий, внутренний комфорт и обустройство, удобства, объем пространства, буфеты, столовые, комнаты отдыха, стоянки для автотранспорта, коммуникации и т.п. Однако влияние материальной культуры на жизнедеятельность организации недостаточно активно изучается психологами.

Наибольшее внимание уделяется духовной культуре, поэтому ее составляющие особенно тщательно проанализированы.

К составляющим организационной культуры обычно относят:

- осознание своего места в организации;
- коммуникационные системы и язык общения;
- внешний вид сотрудников;
- привычки и традиции сотрудников;
- отношение и использование времени;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- верования;

- трудовую этику;
- систему мотивирования;
- символику организации.

Этот список можно продолжать довольно долго, так как обнаруживаются все новые аспекты организационной культуры. Поэтому появились попытки систематизации элементов организационной культуры. Одной из наиболее известных моделей структуры организационной культуры является модель Э. Шейна.

Э. Шейн выделил **три уровня ОК** [Шейн, 2002].

1. **Поверхностный (символический)**, включающий видимые паттерны поведения персонала (вербальную и визуальную культуру — юмор, поговорки, истории и мифы, ритуалы, информационную символику и архитектурный дизайн, стиль одежды, т.е. все то, что составляет понятие *«фирменного стиля»*). На этом уровне явления легко наблюдать, но сложно интерпретировать.

2. **Подповерхностный уровень**, содержание которого составляют ценностные ориентации, определяющие допустимые поведенческие нормы, разделяемые членами организации убеждения, верования, ожидания, характер коммуникаций, системы «табу», а также групповое восприятие психологического климата и ролей, отношение к организационной среде и символике, особенно ее духовной части.

3. **Глубинный (смысловой) уровень** представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами организации или группы. К этому уровню относятся философия и идеология управления, базовые предположения, определяющие мировоззрение членов организации.

Решающее значение для познания и формирования культуры имеет базовый уровень смысловых ориентаций, но проблема организационного менеджмента состоит в том, что непосредственно изучать и влиять на этот глубинный уровень невозможно.

Очевидно, что культуры различных организаций различаются по содержанию своих уровней.

По аналогии со структурой личности можно представить структуру организационной культуры следующим образом (рис. 15).

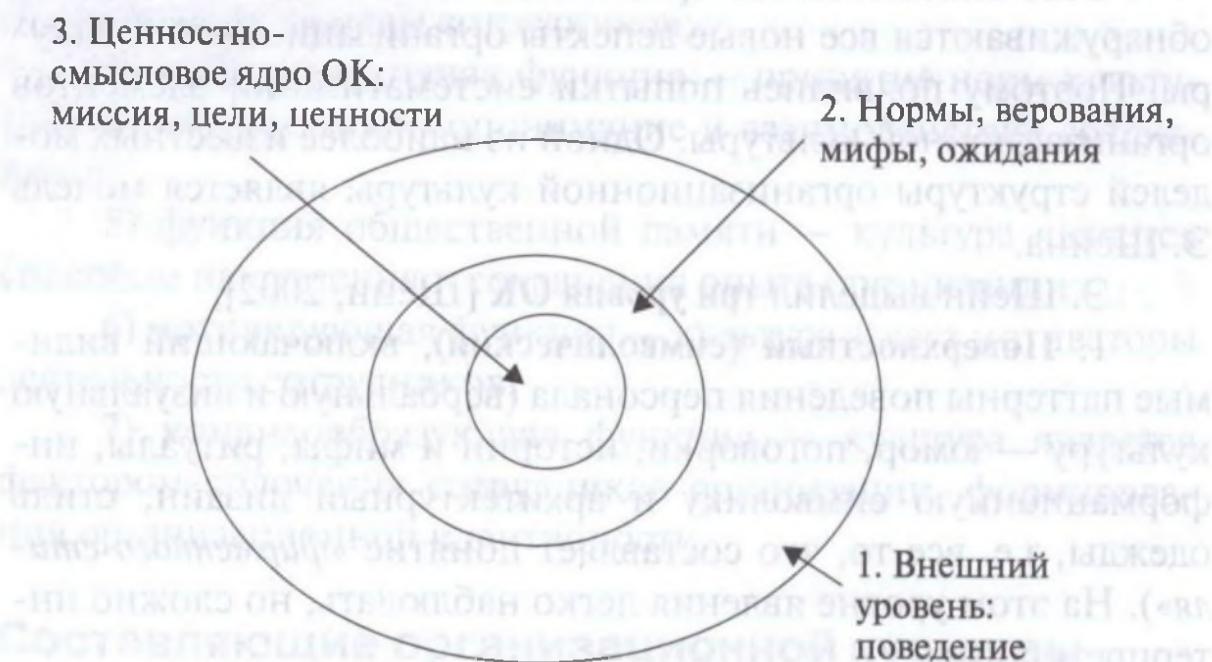


Рис. 15. Структура ОК

Виды организационных культур

Современные подходы к типологии ОК основываются на самых различных критериях. Результатом классификации чаще всего является выделение четырех типов культур [Максименко, 2003].

На характер ОК влияют множество факторов: от личности руководителя до типа государственной власти и культуры. Все факторы можно разделить на факторы микросреды и факторы макросреды. Определяющее значение имеет вид деятельности, которым занимается организация (рис. 16).

Рассмотрим наиболее известные классификации ОК.

1. Типология Ч. Хэнди.

В этой классификации выделяются четыре типа культур.

1. *Культура власти* (культура Зевса): власть сосредоточена в руках главы организации, который является сильным харизматическим лидером. Решения принимаются быстро, но

часто на основе иррациональных предположений, а не логического анализа.

2. *Культура роли* (культура Аполлона): связана в большей степени с определением роли, чем с личностью. Большое значение придается выполнению правил и системе должностных инструкций. Решения принимаются на основе логического анализа и в соответствии с правилами.

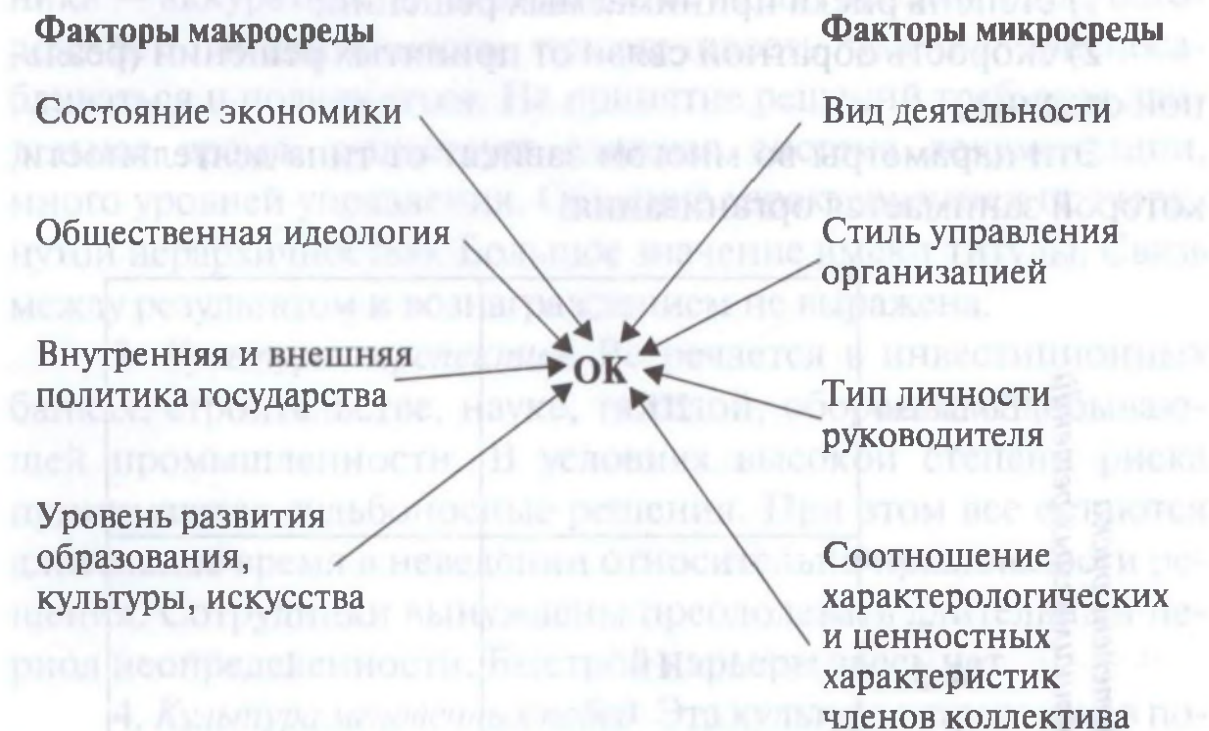


Рис. 16. Факторы ОК

3. *Культура задачи* (культура Афины): основной задачей управления считается непрерывное и успешное решение проблем. Производительность оценивается в терминах результатов, т.е. разрешенных проблем. В качестве основания для власти признается опыт, а не возраст или стаж. Человеку необходимы талант, творческое мышление, свежесть взгляда, интуиция. Но в условиях рутинных операций эта культура терпит неудачу.

4. *Культура личности* (культура Диониса): основана на экзистенциальном мышлении. Организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей. Это культура коммуны, существующей для решения проблем ее членов. Сотрудники идентифицируются в

большей степени со своей профессией, чем с организацией. Они не признают классификаций по отношению к себе, предпочитают обучение посредством погружения в новый опыт, ради которого могут оставить свое рабочее место.

II. Типология Т. Дила и А. Кеннеди.

Данная типология основана на выделении двух параметров:

- 1) степень риска принимаемых решений;
- 2) скорость обратной связи от принятых решений (реальной отдачи).

Эти параметры во многом зависят от типа деятельности, которой занимается организация.

Степень риска принимаемых решений	Большая	III	IV
	Малая	II	I
		Медленная	Быстрая
		Скорость обратной связи	

Рис. 17. Типология ОК по Т. Дилу, А. Кеннеди

Здесь также выделяются четыре типа ОК.

1. *Культура мелких успехов.* Характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском. Развивается чаще в торговых организациях, розничной торговле, иногда в политике. Охотное общение сотрудников и обмен мнениями делают данную культуру коммуникативной, вызывают чувство сопричастности, дух коллективизма и товарищества. Финансовые стимулы не всегда имеют первостепенное значение. Доминирует мышление краткосрочного успеха. Важным фак-

тором мотивации является принадлежность к успешной команде. Характерна высокая текучесть кадров, средний возраст сотрудников относительно невысок.

2. *Административная культура.* Отличается низкой степенью риска и медленной обратной связью. Проявляется чаще в системе государственной службы, в образовании, крупных административных организациях, частично в банках. Сотрудники — аккуратные и основательные люди, проявляющие осторожность, педантичность, придирчивость, умение приспосабливаться и подчиняться. На принятие решений требуется длительное время, существует сложная система документации, много уровней управления. Общение характеризуется подчеркнутой иерархичностью. Большое значение имеют титулы. Связь между результатом и вознаграждением не выражена.

3. *Культура перспектив.* Встречается в инвестиционных банках, строительстве, науке, тяжелой, оборонной, добывающей промышленности. В условиях высокой степени риска принимаются судьбоносные решения. При этом все остаются длительное время в неведении относительно правильности решения. Сотрудники вынуждены преодолевать длительный период неопределенности. Быстрой карьеры здесь нет.

4. *Культура мгновенных побед.* Эта культура встречается в политике, моде, шоу-бизнесе, рекламе. Для нее характерно наличие харизматического авантюрного лидера. Основная стратегия — быстрое использование открывающихся возможностей. Требуются бойцовские, агрессивные черты характера, твердость в принятии решений. Сотрудничество внутри коллектива весьма относительно, преобладает конкуренция. Стимул — не деньги или титулы, а поклонение, отсюда появление «вождей», «звезд».

III. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей Р. Куинна и Дж. Рорбаха.

В данной типологии также выделяются два измерения:

- 1) гибкость, дискретность, динамизм — в противоположность стабильности, порядку, контролю;
- 2) внутренняя ориентация, интеграция, единство — в противоположность внешней ориентации, дифференциации и соперничеству.

Стержневые ценности противоположных полюсов отвергают друг друга. В результате оба измерения формируют квадранты, конкурирующие друг с другом по диагонали.

1. *Иерархическая (бюрократическая) культура.* Характеристики: формализованное и структурированное место работы; внимание к процедурам и правилам; поддержание плавного хода деятельности. Цель — обеспечение стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют правила и официальная политика. Характерно множество уровней менеджмента, стандартизация всех аспектов деятельности. Эффективные лидеры — хорошие координаторы и организаторы.

2. *Рыночная культура.* Стала популярной по мере развития конкуренции. Это организация, функционирующая как рынок, т.е. ориентированная на внешнее окружение. Главный фокус — на проведении операций (обменов, продаж, контрактов). Главные установки бизнеса — прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах. Цели — конкурентоспособность и продуктивность. Базисные допущения: внешнее окружение враждебно; потребители разборчивы; организация стремится к усилению своего положения в конкуренции; главная цель — прибыль. Лидеры — твердые хозяева и суровые конкуренты, непоколебимые и требовательные.

3. *Клановая культура.* Эти организации похожи на большие семьи. Вместо правил и процедур иерархии — бригадная работа, преданность сотрудников и почитание традиций. Акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, высокое значение придается сплоченности и моральному климату в организации. Основные базисные допущения: потребителей надо воспринимать как партнеров; для рабочего важно гуманное окружение; необходимо делегирование работникам полномочий и забота о повышении их квалификации.

4. *Адхократическая культура.* Словом «адхократия» («по случаю») определяется некая временная, динамичная организационная единица. Большинство людей выполняет свои обязанности в составе адхократической целевой бригады, которая распускается, как только выполнена задача. Характерны адаптивность, гибкость, творческий подход к делу в ситуации не-

определенности, перегрузки информацией. Не используются централизованная власть и авторитарные взаимоотношения. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной бригады к другой в зависимости от наличной проблемы. Акцент на индивидуальности, поощрении риска и предвидении будущего. Основные черты культуры: отсутствие организационной схемы, временное физическое пространство, временные роли, творчество и новаторство, готовность к риску (рис. 18).

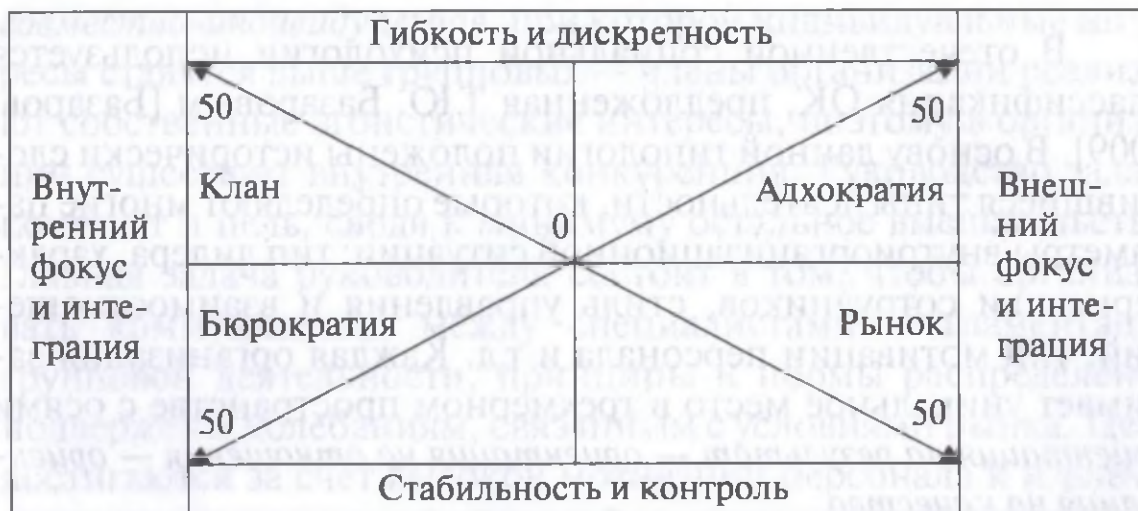


Рис. 18. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Таблица 9

**Мероприятия по изменению или усилению
определенного типа ОК [Кэмерон, Куинн, 2001]**

Клановая культура	Адхократия
<ol style="list-style-type: none"> 1. Встречи с работниками 2. Бригадный метод работы 3. Поддержка командных игроков 4. Повышение отзывчивости 5. Самоуправление 6. Высокий уровень доверия 7. Улучшение социально-психологического климата 8. Интенсификация общения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Больше предложений от работников 2. Больше новаторства 3. Поощрение созидательных альтернатив 4. Проверка новых идей 5. Формирование гибкости

Иерархическая культура	Рыночная культура
1. Введение системы правил 2. Разработка логичной структуры 3. Четкое распределение управленческих функций	1. Поддержка конкуренции 2. Актуализация стремления побеждать 3. Четкие целевые ориентиры 4. Ориентация на прибыль

В отечественной социальной психологии используется классификация ОК, предложенная Т.Ю. Базаровым [Базаров, 2009]. В основу данной типологии положены исторически сложившиеся типы деятельности, которые определяют многие параметры внутриорганизационной ситуации: тип лидера, характеристики сотрудников, стиль управления и взаимоотношений, тип мотивации персонала и т.д. Каждая организация занимает уникальное место в трехмерном пространстве с осями *ориентация на результат — ориентация на отношения — ориентация на качество*.

1. **Органическая ОК** возникает в процессе *совместно-взаимодействующей деятельности*. Группа абсолютно доверяет своему вождю и поддерживает его видение будущего. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных — этические нормы построены на основе коллективизма семейного типа. Каждый сотрудник должен идентифицировать себя с организацией; подчинение основано на страхе быть исключенным из группы. Место субъекта в группе определяется близостью к лидеру; возможностью влияния на лидера определяется его участие в процессе принятия решений. Руководящее звено служит для укрепления харизмы лидера. Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Ценятся синхронность, параллельность, соблюдение групповых норм.

2. **Бюрократическая ОК**; тип деятельности — *совместно-последовательная*. Основная характеристика культуры — беспрекословное подчинение ее членов лидеру-администратору, основанное на страхе применения санкций. Возникает двойственность этических норм: «мораль верхов» и «мораль низов»,

вследствие чего происходит максимальное сосредоточение власти, контроля и ответственности на вершине «пирамиды власти». Участие в процессе принятия решений определяется местом субъекта в групповой иерархии. Нормативное регулирование осуществляется на основе официальных законов и кодексов. Внешние границы и внутреннее строение группы жесткие. Ценятся профессионализм, дисциплинированность, знание «своего места».

3. *Предпринимательская ОК*; тип деятельности — *совместно-индивидуальная*, при которой индивидуальные интересы ставятся выше групповых — члены организации реализуют собственные эгоистические интересы, поэтому в организации существует внутренняя конкуренция. Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство. Главная задача руководителя состоит в том, чтобы организовать коммуникации между специалистами. Регламентация групповой деятельности, принципы и нормы распределения подвержены колебаниям, связанным с условиями рынка. Цели достигаются за счет высокой мотивации персонала к извлечению максимальной прибыли. Организация нестабильна и в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Ценятся личная ответственность, инновационность, креативность.

4. *Партиципативная ОК*; *совместно-творческая деятельность*, ориентирована на качественное решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Отношения между сотрудниками строятся на принципах комплиментарности и максимального саморазвития каждого члена. Лидер-тренер содействует контактам и сотрудничеству. Участие в принятии решений зависит от уровня компетентности в конкретной области, поэтому возрастает роль моральной регуляции — ключевыми нормами становятся справедливость, объединение личных целей со стратегическими целями организации. Команда имеет гибкую структуру и легко адаптируется к внешнему окружению. Ценятся универсализм, результативность, непрерывный творческий рост, партнерство.

Управление организационной культурой

Организационная культура существует у любой организации. Однако она может формироваться целенаправленно или стихийно. В случае стихийного формирования организационной культуры может сложиться такой ее тип, который препятствует достижению организацией своих целей. Это может быть обусловлено особенностями личности руководителя (например, наличием у него комплекса угрожаемого авторитета), неправильным подбором персонала, неадекватной системой организации труда и мотивации и т.п. В этом случае возникает вопрос об изменении и развитии организационной культуры.

Управление организационной культурой включает следующие этапы.

1. Диагностика актуального состояния ОК.
2. Определение проблем и областей, в которых необходимы изменения.
3. Операционализация проблем.
4. Разработка программы изменений.
5. Реализация мероприятий, направленных на изменение ОК.
6. Организация мониторинга за состоянием ОК.

При диагностике ОК оцениваются:

1) направленность — насколько сложившийся тип ОК способствует достижению целей организации. В случае если тип культуры тормозит достижение целей, необходимо его изменение;

2) широта — степень распространения данного типа культуры среди персонала, наличие субкультур;

3) сила — степень принятия ценностей культуры персоналом.

Признаками неблагополучия ОК являются: распространение слухов и сплетен среди сотрудников; падение производительности труда; увеличение количества прогулов и «больничных»; текучесть кадров; повышение уровня травматизма; «утечка информации», коммерческой и служебной тайн; появление разговоров среди сотрудников о преимуществах работы в других организациях, критические настроения и т.п.

ОК можно рассматривать как аттитюд (социальную установку). Поэтому при разработке мероприятий, направленных на изменение ОК, следует учитывать, что воздействие необходимо производить на трех уровнях: когнитивном, эмоциональном и поведенческом (рис. 19). При этом необходимо помнить о том, что при изменении ОК может возникать сопротивление сотрудников. Преодоление данного сопротивления требует разработки специальных мероприятий. Для преодоления сопротивления персонала необходимо: 1) вовлечь в мероприятия всех членов организации; 2) создать предрасположенность к изменениям; 3) стимулировать активную поддержку изменений со стороны лидеров.

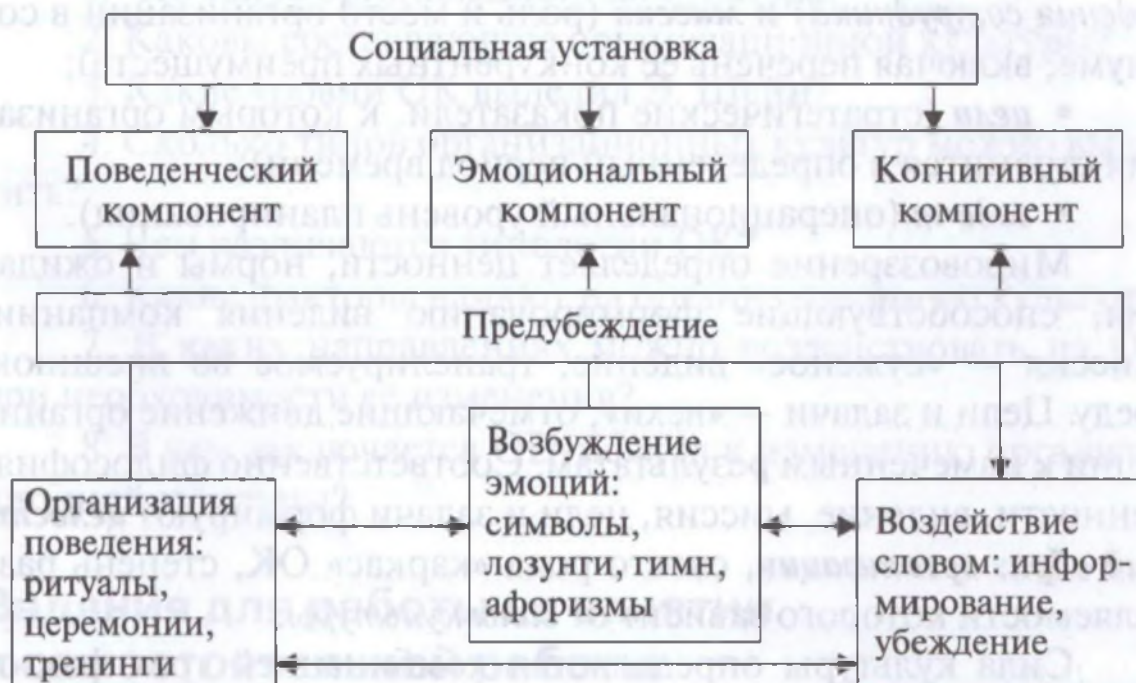


Рис. 19. Управление организационной культурой
[(Ладанов, 1997)]

Наиболее подробно подходы к трансформации ОК рассмотрены в концепции *организационного развития* (organizational development — OD), возникшей в рамках системного подхода.

Организационное развитие — это систематическое применение положений организационной психологии на всех уровнях организации (индивидуальном, групповом и организационном в целом), определяющее координацию ее составных

частей, взаимовлияние организационных структур, технологии и людей; при этом акцент делается на способах взаимодействия составляющих, а не на самих компонентах. Таким образом, отличительными *характеристиками ОД* являются: гуманистические ценности; практическое обучение и разрешение проблем; интервенции на различных уровнях; ориентация на конкретные обстоятельства; участие агентов перемен.

Главными направлениями воздействия на ОК в парадигме ОД являются:

- **философия** фирмы (мировоззренческие предположения и система ценностных ориентаций), сформулированная в качестве **видения** (образа того, чем организация и ее члены могут и должны быть, на основе которого вырабатывается *кодекс поведения сотрудника*) и **миссии** (роль и место организации в социуме, включая перечень ее конкурентных преимуществ);
- **цели** (стратегические показатели, к которым организация стремится в определенный период времени);
- **задачи** (операциональный уровень планирования).

Мировоззрение определяет ценности, нормы и ожидания, способствующие формированию видения компании. Миссия — «суженое» видение, транслируемое во внешнюю среду. Цели и задачи — «вехи», отмечающие движение организации к намеченным результатам. Соответственно философия, ценности, видение, миссия, цели и задачи формируют **целостный образ организации**, своего рода «каркас» ОК, степень разделяемости которого зависит от *силы культуры*.

Сила культуры определяется комбинацией трех факторов: а) масштабом внедрения ее компонентов в реальную среду организации (т.е. созданием общего социокультурного пространства); б) поддержкой основных ее принципов персоналом; в) ясности приоритетов, зависящих от эффективности организационных коммуникаций.

Изменение в любой части организации оказывает влияние на организацию в целом.

Эмпирически подтверждая вышеприведенные тезисы, Дж. Ньюстром и К. Дэвис среди наиболее эффективных методов влияния на ОК перечисляют следующие [Ньюстром, Дэвис, 2000]:

- формулировка заявлений о философии, нормах, ценностях, видении и миссии фирмы;
- поддержка высшего менеджмента;
- обучение работников;
- поощрение желаемого поведения;
- использование историй и мифов организации;
- широкое использование новых лозунгов;
- участие в реформах агентов перемен;
- введение должности менеджера по культуре.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Что такое организационная культура?
2. Каковы составляющие организационной культуры?
3. Какие уровни ОК выделил Э. Шейн?
4. Сколько типов организационных культур можно выделить?
5. Чем различаются типологии ОК?
6. Какие факторы влияют на организационную культуру?
7. В каких направлениях можно воздействовать на ОК при необходимости ее изменения?
8. В чем заключается OD-подход к изменению организационной культуры?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Проанализируйте организационную культуру своей организации (учебного заведения, группы) по следующей схеме.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Наша миссия: _____

Наши ценности: _____

1) _____

2) _____

3) _____

Мы верим, что: _____

Разделяемые вещи материального мира:

Разделяемые выражения:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Нормы поведения (разделяемые действия):

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Разделяемые мысли и чувства:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

В группе обсудите полученный образ культуры.

Задание 2. Оцените уровень развития организационной культуры своей организации (приложение 7).

Задание 3. Оцените тип организационной культуры своей группы по классификации Дила и Кеннели.

Процедура оценки.

Введение: «Мы проделаем некоторую работу, в результате которой каждый участник получит информацию о себе и о группе в целом. Авторы мнений останутся анонимными. В дополнение каждый участник сможет выявить личную область управленческой эффективности». Следует особо подчеркнуть правила сохранения конфиденциальности.

Необходимое оборудование: большое количество мелких листочков, ручки, большой лист ватмана или доска для составления списка качеств.

1. В процессе групповой дискуссии студенты составляют список из 20 качеств, необходимых руководителю их группы. С итоговым перечнем должны быть согласны все члены группы. Каждое качество получает свой порядковый номер (ранги качеств в расчет не принимаются).

2. Студентам предъявляется схема типов управленческих культур по Дилу и Кеннеди, даются краткие описания каждого типа.

3. Студенты на листочках выписывают качества из общего списка, которые, на их взгляд, необходимы руководителю каждого типа культур. Работа проводится в индивидуальном режиме. Ассистенты обрабатывают полученные списки, выписывают по 3–5 качеств, наиболее часто упомянутых для каждого типа культур. Результаты обработки не оглашаются.

4. Группа оценивает каждого участника, выписывая на листочке из общего перечня качества, которыми он обладает. Ведущий собирает листки и передает их адресату.

5. Ведущий предлагает участникам группы обработать полученные результаты и сравнить их с общей классификацией качеств. Каждый участник подсчитывает три свои наиболее часто встречающиеся характеристики. Ведущий проставляет на схеме типов культур номера тех качеств, которые группа выделила для каждого типа.

6. Дается 2–3 минуты на осмысление, желающим можно высказаться.

7. Каждый участник пишет на листке бумаги номер культуры, к которой он принадлежит. Ассистент подсчитывает, какая культура упоминается чаще всего — это культура данной группы.

8. Обсуждение полученных результатов.

Задание 4. Оцените тип организационной культуры своей группы по типологии К. Камерона, Р. Куинна. Составьте план желаемых изменений.

Процедура оценки.

1. Перенесите в тетрадь схему типологии культур (рис. 18).

2. Оцените свою организационную культуру по каждому типу, используя 50-балльную диагональную шкалу.

3. На том же графике изобразите желаемый образ организации.

4. Проанализируйте расхождения между наличным и желаемым профилем и составьте план изменений (мероприятий, которые могли бы усилить или уменьшить акцентирование соответствующего квадранта).

5. Для нового образа культуры в процессе групповой работы придумайте логотип (герб) и слоган, отражающие основные цели и миссию.

Литература

Основная

Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003.

Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.

Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.

Дополнительная

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.

Иванова Н.Л., Михайлова Е.В., Штроо В.А. Введение в психологию бизнеса. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.

4.3

Управление малой группой в организации

Основные понятия: малая группа, групповая динамика, конформизм, групповое давление, инновации, социально-психологический климат, сплоченность, совместимость, стили развития группы

Понятие малой группы

Организация состоит из некоторого количества малых групп. Малой группой в психологии называется сообщество людей, объединенных общей деятельностью, состоящее из 2—30 индивидов, взаимодействующих и влияющих друг на друга. В организации это может быть отдел, цех, бригада.

Влияние людей в малой группе друг на друга обусловлено процессами, которые в ней происходят. Совокупность социально-психологических процессов, происходящих в малой группе, называют групповой динамикой.

Групповая динамика и поведение людей

Образование малой группы чаще всего определяется внешними по отношению к группе причинами. Однако независимо от причины образования группы, в ней начинают происходить определенные процессы, которые формируют группу на психологическом уровне:

- 1) процессы нормообразования и группового давления;
- 2) процессы лидерства и принятия групповых решений;
- 3) процессы групповой сплоченности;
- 4) развитие совместной деятельности и развитие структуры группы.

Все эти процессы влияют на поведение каждого конкретного члена группы. Общее направление такого влияния — это

унификация поведения, целей, установок и ценностей членов группы, приведение их к единой модели. Чем крепче такое единство между членами группы в ценностях, установках, нормах, тем выше групповая сплоченность и тем успешнее совместная деятельность, которая и является целью группы. Каждый член группы сталкивается с дилеммой: принять нормы и ценности группы и стать ее полноправным членом или, напротив, сохранить свои взгляды и, таким образом, стать «отщепенцем», а такая позиция грозит выходом из группы.

Этапы принадлежности человека к группе:

- 1) фаза разведки — человек решает, стоит ему или нет вступать в эту группу;
- 2) фаза социализации — «новичок», осваивающий групповые нормы, на этом этапе подвергается наибольшему групповому давлению;
- 3) фаза консервации — человек является полноправным членом группы;
- 4) фаза ресоциализации — человек начинает осознавать, что группа удовлетворяет не все его потребности, что его ценности не вполне совпадают с ценностями группы, снижается удовлетворенность групповым членством, человек принимает решение о выходе из группы;
- 5) фаза воспоминаний — человек формально вышел из группы, но психологически еще включен в нее, интересуется тем, что в ней происходит, и лишь со временем этот интерес затухает полностью.

Феномен конформизма

Основная линия воздействия группы на человека — это изменение его норм, ценностей, целей, модели поведения с тем, чтобы привести их в соответствие с общегрупповыми. Такое воздействие группы получило название феномена **группового давления**.

В первых исследованиях группового давления, проведенных М. Шерифом, изучался феномен возникновения групповых норм. Эксперименты проводились с простыми зрительны-

ми стимулами. Испытуемым надо было определить, насколько сместился точечный источник света. Через несколько подобных проб, проводимых в одной и той же группе испытуемых, ответы всех испытуемых начинали приближаться к усредненной цифре, т.е. возникала групповая норма (свет при этом вообще не двигался).

Эти исследования были развиты в экспериментах Аша. Испытуемых сажали за стол, причем пятеро из них были «подставные», в сговоре с экспериментатором, и лишь последний — «наивный» испытуемый. Им предъявляли простые зрительные задачи — например, сравнить длину линий. В первой серии все давали правильный ответ, и наивный испытуемый также спокойно произносил такой же ответ. Но затем «подставные» начинали давать явно неверный ответ. Наивный испытуемый попадал в ситуацию конфликта — сказать то же, что говорят все, но явно неправильное, или дать правильный ответ и оказаться таким образом «белой вороной»? Результаты эксперимента были таковы: 37% испытуемых соглашались с мнением большинства. Этот феномен был назван феноменом конформизма. Причем в этих экспериментах не было явного, открытого принуждения к конформизму — испытуемые не награждались за правильные ответы и не наказывались за неправильные, да и группа была лабораторная, состоявшая из незнакомых, не значимых для испытуемого людей, которых он, скорее всего, больше не увидит. Очевидно, в реальных группах эффект группового давления работает намного сильнее.

Впоследствии было выделено несколько **видов конформного поведения**:

1) **внешний конформизм** — человек лишь внешне принимает нормы группы, выполняет все, что она требует, внутренне сохраняя собственные ценности и убеждения (так раньше отсиживали на комсомольских собраниях, потихоньку играя в морской бой и автоматически поднимая руки при слове «голосуем»);

2) **внутренний конформизм** — человек полностью разделяет ценности, цели, идеалы группы, начинает им сознательно следовать;

3) **нонконформизм** — это вовсе не антипод конформизма, а его обратная сторона: нонконформист отталкивается от ценностей группы, противостоит им (так дети делают иногда «все наоборот» по отношению к тому, что им говорят взрослые);

4) **коллективистическое самоопределение** — человек приходит к целям и ценностям, соответствующим коллективным, в результате собственных поисков, а не в результате пассивного принятия их.

Самые прочные убеждения, цели и ценности — приобретенные в процессе коллективистического самоопределения. Поэтому когда руководитель хочет, чтобы члены группы следовали каким-либо нормам поведения, он должен стимулировать их сознательный выбор этих норм (например, в ходе дискуссии).

Давление авторитета

Другие исследования, проведенные Милгрэмом, показали, как действует на человека сила авторитета людей, отдающих приказы и распоряжения. Целью этих исследований было определить, как ведет себя человек, когда авторитетные приказания расходятся с призывами совести.

В этих экспериментах испытуемых приглашали принять участие якобы в исследовании новых методов обучения. Испытуемый в роли «учителя» должен был при каждой ошибке «ученика» (на самом деле «подсадного» актера) наказывать его разрядом тока (диапазон тока 15—450 вольт, каждый следующий разряд на 15 вольт сильнее предыдущего). Переключатели были помечены от «слабый разряд» до «опасно: мощнейший разряд», далее стояло «XXX». «Ученик» вел себя так, как будто действительно испытывал боль: от слабых стонов до агонизирующих криков, после 330 вольт он замолкал. Отсутствие ответа ученика расценивалось как неправильный ответ. Чтобы побудить «учителя» продолжать эксперимент, психолог говорил лишь «продолжайте, пожалуйста». Результаты эксперимента шокировали американскую общественность: 63% испытуемых дошли до полных 450 вольт.

Факторы, которые усиливали феномен подчинения авторитету: эмоциональное удаление от жертвы (хотя даже в случае, когда «учитель» должен был сам положить руку «ученика» на пластину с током, 30% шли до конца!), близость и легитимность авторитета (исследование проводилось в здании университета — «здесь не должны делать ничего плохого»), но главное — то, что наличие авторитетного лица снимало ответственность с испытуемого. В самоотчетах многие говорили, что это не они виноваты, а психолог.

Действие феномена подчинения авторитету намного усиливается в реальных группах, где подчиненные зависят от руководителя в большей степени, особенно в группах, где предусмотрена строгая иерархия взаимоотношений. Так, в одном эксперименте медсестер спрашивали, как они поведут себя, если им по телефону позвонит незнакомый врач и прикажет ввести определенному больному явно завышенную дозу лекарства. Большинство медсестер ответили, что не выполняют приказа. В реальной же ситуации, когда 22 другие медсестры получили такое телефонное указание, они тотчас же пошли его выполнять — все, кроме одной (пока их вовремя не перехватили на пути к пациенту). Эти испытуемые следовали привычному правилу: доктор приказал — сестра исполняет.

Влияние меньшинства: введение инноваций в группе

Воздействие группы на личность очень сильно. Однако человек способен противодействовать этому влиянию. В психологии исследования возможностей такого противодействия представлены в направлении изучения влияния меньшинства на большинство.

Условия, при которых меньшинство (т.е. один или несколько человек, чьи нормы и ценности отличаются от общегрупповых) может влиять на большинство и изменять таким образом общегрупповые нормы и ценности, следующие.

1. *Последовательность.* Меньшинство, твердо стоящее на своих позициях, более влиятельно, чем меньшинство колеблю-

шееся. Поступая таким образом, меньшинство может стимулировать творческое мышление в группе. Столкнувшись с разногласиями в своей собственной группе, люди ищут дополнительную информацию, обдумывают ее с новой точки зрения и зачастую принимают более удачное решение. Последовательное меньшинство становится влиятельным еще и потому, что оно оказывается в центре внимания, пусть даже негативного.

2. *Уверенность в себе.* Последовательность и настойчивость свидетельствуют об уверенности в себе. Любое действие меньшинства, выражающее уверенность — например, стремление занять место во главе стола — порождает у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой уверенности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы изменить свою позицию.

3. *Отступники со стороны большинства.* Упрямое меньшинство разрушает иллюзию единомыслия в группе. Поэтому члены большинства, которые ранее подвергали свои мнения самоцензуре, теперь не стесняются их высказывать и могут перейти на сторону меньшинства. Это порождает эффект «снежного кома» — все большему числу людей в группе начинает казаться, что в точке зрения меньшинства есть ценное зерно.

Деятельность лидера можно рассматривать как частный случай влияния меньшинства, особенно когда приходится вводить непопулярные меры и инновации.

Этапы введения инноваций в группе.

1. Выявление потребности организации в нововведении, определение типа нововведения.

2. Необходимо найти сторонников инновационной идеи среди членов группы, особенно из числа влиятельных людей, неформальных лидеров. Нужно также просчитать возможное отношение к данной инновации других сотрудников, возможные причины их сопротивления инновации.

3. Мотивация членов группы на введение инновации. Создание мотивирующего видения проблемы: показать людям, что будет, если ввести эту инновацию, как изменится их жизнь к лучшему. Здесь необходимо знание мотивов и потребностей людей. Для того чтобы образ вошел в картину мира членов

группы, применяют различные способы психологического воздействия, например внушение, идентификация, эмпатия, эмоциональное заражение. Необходимо поддерживать позитивный эмоциональный фон. Если в формирование видения вовлекаются члены коллектива, это усиливает мотивационное воздействие — ведь люди сами находят положительные стороны в инновации.

4. Поиск, предварительный и окончательный отбор нововведения соответствующего типа.

5. Формирование в отношении данного нововведения позитивных установок у исполнителей.

6. Пробный запуск нововведения.

7. Полное внедрение нововведения.

8. Использование полученного инновационного эффекта.

В процессе проработки образа желаемого будущего используется дискуссия. В процессе групповой дискуссии возникает ряд эффектов.

1. **Эффект групповой поляризации.** Обсуждение в группе усиливает первоначальные, не очень четкие установки членов группы. Поэтому, если вы знаете, что большинство настроено против нововведения, проводить дискуссию по этому поводу рискованно: после обсуждения люди будут возражать еще сильнее. Если же до дискуссии удалось вызвать у людей симпатию к нововведению, эта симпатия после обсуждения перерастет в твердую уверенность в его необходимости.

2. **Эффект «сдвига к риску».** Во время группового обсуждения проблемы группа склонна прийти к более рискованному решению, чем среднее первоначальных мнений членов группы. Поэтому групповая дискуссия может быть полезна, если вы хотите продвинуть рискованное нововведение.

3. **Огруппление мышления (группомыслие)** — стремление группы к консенсусу, которое может помешать увидеть реальные альтернативы. Условия, усиливающие огруппление мышления: директивный стиль руководства дискуссией, высокая сплоченность группы, изоляция от группы, высокий уровень стресса, отсутствие методических процедур поиска и оценки. Однако если цель руководителя — найти в ходе дискуссии вер-

ное решение, огруппление мышления будет помехой, и с ним надо бороться. Это делается с помощью специальных процедур ведения дискуссии.

Причины сопротивления нововведениям: экономические, личностные и социально-психологические.

Экономические причины — боязнь безработицы, боязнь снижения социального статуса и зарплаты и т.п.

Личностные причины: а) восприятие нововведений как критики и личной обиды; б) боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными; в) боязнь уменьшения собственной значимости; г) нежелание расходувать силы на переобучение; д) боязнь роста интенсивности труда; е) страх перед неопределенностью, обусловленный непониманием сути и последствий нововведений.

Социально-психологические причины: а) нежелание приспособливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе; б) стремление сохранить привычные социальные связи; в) страх, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению от работы; г) неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения; д) недовольство слабостью личного участия и незначительностью роли при внедрении нововведений; е) уверенность в том, что любые новшества выгодны коллективу, обществу, а не конкретному человеку.

Основная причина сопротивления нововведениям — страх перед новым, перед неопределенностью, нежелание менять привычные жизненные стереотипы и стереотипы деятельности. Поэтому основная задача инноватора — это слом старых стереотипов.

Социально-психологический климат малой группы

Одним из основных параметров оценки состояния группы является ее социально-психологический климат (СПК).

Социально-психологический климат есть качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде

совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Психологический климат чаще всего определяется как целостное состояние группы, относительно устойчивый и типичный для нее эмоциональный настрой, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности и характер межличностных отношений. Несмотря на широкую практику исследований психологического климата, операционализация этого понятия затруднена: различные исследователи понимают под СПК различный набор характеристик целостного состояния коллектива.

Раскрыть СПК можно, обозначив как минимум три ряда отношений:

1) отношения между членами коллектива по вертикали (руководство, восприятие руководителя коллективом и, наоборот, степень участия в управлении, удовлетворенность этим участием);

2) отношения между членами коллектива по горизонтали (сплоченность коллектива, характер межличностных отношений, типы и способы разрешения конфликтов);

3) отношение к труду (удовлетворенность трудом, эффективность деятельности коллектива, мотивация к трудовой деятельности в данном коллективе).

Структура социально-психологического климата.

В структуре СПК можно выделить два основных компонента.

1. Когнитивный компонент — восприятие коллектива отдельными его членами.

2. Эмоциональный компонент — отношение сотрудников к коллективу.

Эти компоненты тесно взаимосвязаны.

Эмоциональный и когнитивный компоненты СПК определяют третий компонент — поведенческий. Не всегда отношение к коллективу проявляется в конкретном поведении, но все же очень часто в поведении проявляется СПК. Так, стремление сотрудников взять больничный, желание уединиться, не

участвовать в общих чаепитиях, наличие конфликтного поведения и т.п. часто указывают на неблагоприятный СПК.

Виды социально-психологического климата.

1. Благоприятный психологический климат.

2. Неблагоприятный психологический климат.

Важнейшими признаками благоприятного психологического климата коллектива являются:

1) доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;

2) свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;

3) отсутствие давления на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

4) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;

5) удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

6) высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;

7) принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Благоприятный психологический климат связан прежде всего с определенной направленностью коллектива и ощущением продвижения в избранном направлении, успешности коллектива. Наличие ясных перспектив способствует сплоченности и прочности группы.

Факторы социально-психологического климата малой группы.

СПК коллектива — результат влияния множества факторов.

I. Макросоциальные факторы — влияние общества. Обуславливаются совокупностью материальных, культурных и идеологических условий, в которых живут члены коллектива как граждане определенной страны.

II. Микросоциальные факторы — особенности конкретного предприятия или учреждения, социальной группы.

1. Физический микроклимат — наличие привычных условий труда, которые обеспечивают сотрудникам удовлетворение

их естественных потребностей (организация и дизайн пространства, наличие удобств, мест питания и т.п.). Неоправданное отсутствие этих условий порождает раздражительность и другие отрицательные эмоции, что негативно влияет на общий СПК.

2. Особенности выполняемой сотрудниками работы. Монотонность работы, принудительный ритм, повышенная ответственность и т.д. повышают психологическую нагрузку и напряжение у людей, что влияет на общий СПК. Сюда же можно отнести такой фактор, как характер организационных связей, закрепленный в формальной структуре данного подразделения. Совместно-индивидуальная (каждый член коллектива делает свою часть работы независимо от других) и совместно-последовательная («конвейер») виды деятельности могут ухудшать СПК, тогда как совместно-взаимодействующая деятельность улучшает его, повышая сплоченность коллектива.

3. Влияние предыдущих факторов усиливается, если есть возможность сравнения с другими коллективами. В случае если это сравнение не в пользу собственного коллектива, общий СПК резко снижается.

4. Психологическая совместимость работников — один из важнейших факторов СПК. Имеется в виду оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников.

Выделяют три **уровня совместимости**:

а) на уровне темперамента (психофизиологическая совместимость) используется принцип комплементарности, т.е. взаимодополнения индивидуальных качеств партнеров;

б) на уровне распределения ролей также работает принцип комплементарности — если все члены коллектива будут стремиться к лидерству, СПК ухудшится;

в) на ценностно-смысловом уровне включается принцип согласованности: совместимыми будут люди, имеющие схожие жизненные цели, ценности. Для описания этого уровня используют термин «ценностно-ориентационное единство коллектива» (ЦОЕ) — для достижения благоприятного психологического климата все члены коллектива должны быть объединены общими целями и ценностями, совпадающими с таковыми организации в целом.

5. Мотивация деятельности сотрудников. СПК более благоприятен при выраженной мотивации трудиться в данном коллективе и удовлетворенности трудом. Иногда для описания этого фактора используют термин «мотивационный климат».

6. Особенности стиля руководства коллективом. Во многих исследованиях показано, что СПК более благоприятен в коллективах с демократическим стилем руководства. Авторитарный и либеральный стили снижают СПК даже при наличии высокой совместимости и благоприятном сочетании других факторов. Руководитель может влиять также на все остальные факторы (подбирать сотрудников, мотивировать их, обеспечивать им определенные условия труда), таким образом, он является ключевой фигурой в формировании СПК коллектива.

Этапы развития малой группы

Малая группа проходит ряд этапов в своем развитии. В социальной психологии существуют различные модели описания развития группы.

Параметрический подход Л.И. Уманского основывается на следующих отличительных признаках группы: содержание нравственной направленности группы; единство группы; групповая деятельность.

В зависимости от выраженности каждого параметра группа располагается на следующем континууме:

- 1) конгломерат — группа, состоящая из незнакомых между собой людей;
- 2) номинальная группа — группа, получившая формальный статус;
- 3) ассоциация — группа, в которой начинают возникать эмоциональные связи между ее членами;
- 4) кооперация — группа, характеризующаяся наличием общей деятельности;
- 5) автономия — группа с высокой степенью сплоченности;
- 6) коллектив — высший этап развития группы.

Стратометрическая концепция А.В. Петровского основана на двух параметрах: 1) степени опосредованности межлич-

ностных отношений в группе содержанием совместной деятельности; 2) общественной значимости деятельности группы. Соответственно выделяются два направления развития группы: просоциальное и антисоциальное.

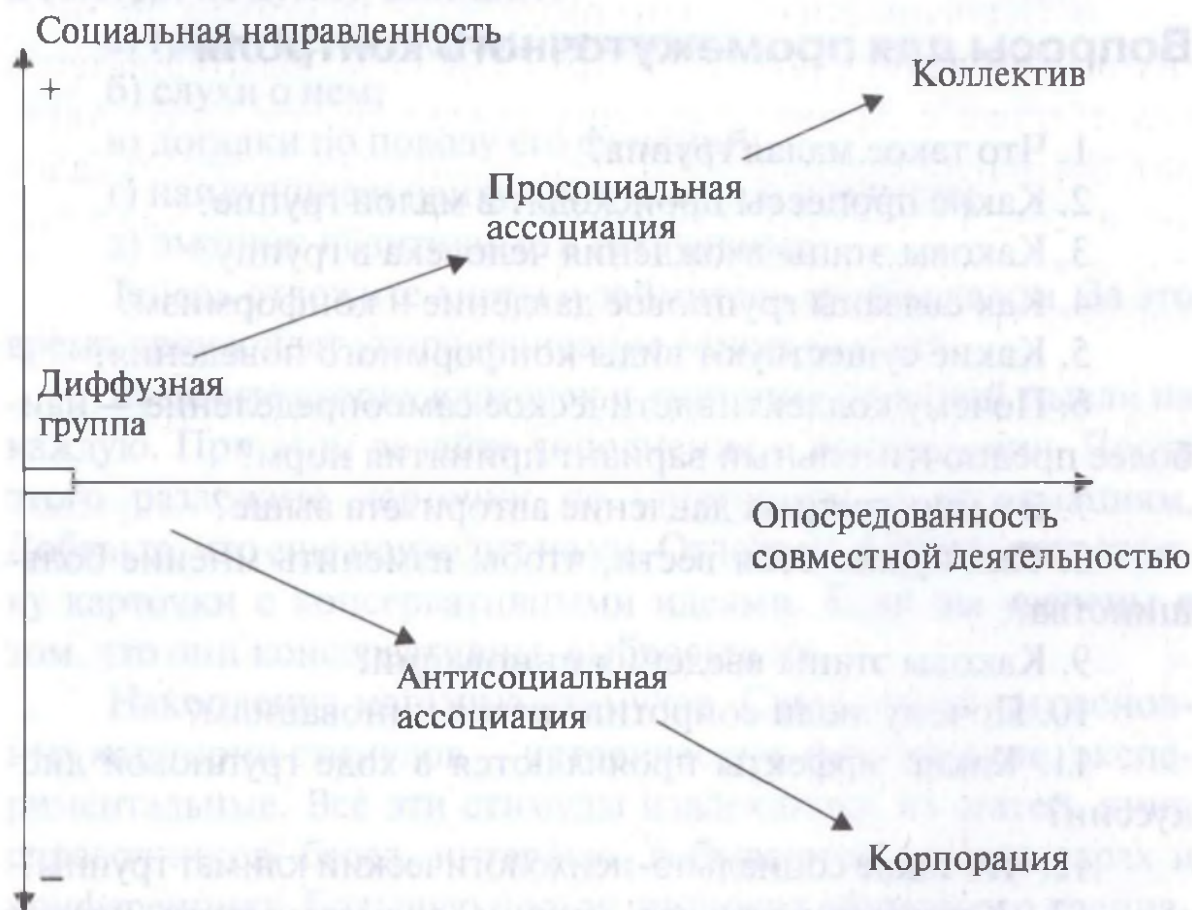


Рис. 20. Развитие малой группы по А.В. Петровскому

Признаками коллектива являются: 1) наличие социально одобряемой цели деятельности; 2) добровольный характер объединения; 3) целостность, высокий уровень сплоченности; 4) социальная форма взаимодействия — развитие личности вместе с развитием коллектива; 5) разделение всеми членами группы норм, целей, ценностей группы (ценностно-ориентационное единство).

В последнее время на смену понятию «коллектив» приходит термин «команда». Команда имеет те же отличительные свойства, которыми обладает коллектив, но в отличие от последнего это более динамичное образование. Команда может формироваться под конкретную задачу и после ее выполнения

расформировываться. Коллектив же складывается годами, это стабильное образование. В современной практике командные формы работы становятся все более популярны, так как они обеспечивают более динамичное реагирование на ситуацию.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Что такое малая группа?
2. Какие процессы происходят в малой группе?
3. Каковы этапы вхождения человека в группу?
4. Как связаны групповое давление и конформизм?
5. Какие существуют виды конформного поведения?
6. Почему коллективистическое самоопределение — наиболее предпочтительный вариант принятия норм?
7. В каких группах давление авторитета выше?
8. Как нужно себя вести, чтобы изменить мнение большинства?
9. Каковы этапы введения инноваций?
10. Почему люди сопротивляются инновациям?
11. Какие эффекты проявляются в ходе групповой дискуссии?
12. Что такое социально-психологический климат группы?
13. Какие существуют уровни совместимости членов группы?
14. Какие этапы проходит малая группа в своем развитии?
15. Чем различаются коллектив и команда?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Проведите в группе или индивидуально процедуру генерации инновационных идей.

Этапы процедуры.

1. Определение предмета инновации. Этот этап можно провести в форме групповой дискуссии или «мозгового штурма»: высказывайте все идеи, которые приходят вам в голову, и записывайте их, а затем отберите наиболее актуальную.

Освобождение ума от консервативных установок относительно предмета инновации.

Сядьте удобно за столом, подготовив бумагу и карандаш. Сосредоточьтесь на предмете инновации. Возьмите карандаш и быстро, не думая, запишите:

- а) графические образы предмета;
- б) слухи о нем;
- в) догадки по поводу его функций;
- г) наилучшие и наихудшие мысли о предмете;
- д) эмоции: позитивные и негативные.

Теперь отложите листы и займитесь другим делом. За это время произойдет упорядочивание ваших мыслей.

Возьмите стопку карточек и запишите по одной мысли на каждую. При этом делайте дополнения и исправления. После этого разложите карточки по категориям и ассоциациям. Добавьте, что еще приходит на ум. Отложите в отдельную стопку карточки с консервативными идеями. Если вы уверены в том, что они консервативны, выбросьте их.

Накопление магазина стимулов. Существуют три основных категории стимулов — исторические, фактические, экспериментальные. Все эти стимулы извлекаются из статей, книг, справочников, бесед, интервью, добываются на семинарах и конференциях. Большую пользу приносит общение со специалистами.

Если вы проводите это упражнение на занятии в группе, проанализируйте реальное ощущение предмета инновации. Визуализируйте этот предмет. Почувствуйте его вкус, запах, звучание.

Комбинации со стимулами. Соберите воедино все имеющиеся стимулы. Рассмотрите каждую категорию и заставьте свой мозг работать с ней. Записывайте каждую приходящую вам идею.

5. Озарение. Это этап взрывного размножения идей. Он наступает как результат предпринятой творческой активности.

- 6. Определите мотивы и потребности людей, которые:
 - а) будут способствовать принятию ими вашего нововведения;

б) будут способствовать проявлению сопротивления нововведениям.

7. Определите способы преодоления сопротивления и внедрения новой модели поведения людей.

Задание 2. Попробуйте оценить свою подверженность групповому давлению. Выберите норму, существующую в вашей группе, и попробуйте нарушать ее в различных ситуациях (например, на дне рождения демонстративно пить только газировку; не курить в привычной компании курящих друзей, одеться совершенно в другом стиле, чем принято, и т.п. — но только не нарушайте закон!). Напишите самоотчет по этому заданию.

1. Какую социальную норму вы пытались нарушить? Опишите свои действия, которые были нарушением нормы, и обстановку, в которой они происходили.

2. Как люди реагировали на нарушение этой конкретной нормы? Опишите их вербальные и невербальные реакции, а также все замеченные вами закономерности. Как реагировали вы сами, когда нарушали эту норму? Опишите свои мысли и чувства и укажите, изменялись ли они со временем или в зависимости от ситуации.

Задание 3. Оцените социально-психологический климат вашей группы по методике Фидлера (приложение 8). Обсудите полученные результаты в группе.

Литература

Основная

Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. М.: Изд-во МГУ, 1991.

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000.

Дополнительная

Творогова Н.Д. Психология управления. Лекции. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 1983.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2000.

Самыгин С.И., Столяренко А.Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997.

Свенцицкий А.П. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

Глава 5

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

5.1

Психологическое воздействие в процессе общения

Основные понятия: субъект воздействия, объект воздействия, методы воздействия, механизмы воздействия, подкрепление, наказание, обратная связь, императивные требования, оптимативные требования, убеждение, манипулятор, актуализатор

Управление людьми осуществляется в общении руководителя с подчиненными (непосредственным или опосредованном). В свою очередь, общение всегда включает элемент психологического воздействия. В психологии воздействие понимается как психологический результат общения, проявляющийся в изменении эмоционального состояния, поведения или внутренних установок хотя бы одной из взаимодействующих сторон. В структуру социально-психологического воздействия входят: субъект, объект, способы воздействия, средства, механизмы воздействия.

Субъект психологического воздействия — тот, кто осуществляет воздействие. **Объект** — тот, кто подвергается воздействию (подчиненные, ученики, управляемый коллектив и т.п.).

Методы воздействия.

1. Административные (прямые методы воздействия). Применение системы административных поощрений и наказаний, а также прямые приказания и распоряжения.

2. Социально-психологические (непрямые методы воздействия). К ним относятся: идентификация, эмоциональное заражение, внушение, эмпатия, подражание, убеждение.

Руководитель часто опирается в основном на прямые методы воздействия. Несомненно, без них в управлении не обойтись, однако необходимо учитывать психологические закономерности, облегчающие или затрудняющие их воздействие. С другой стороны, во многих случаях непрямые методы воздействия могут оказаться намного эффективнее и позволят достичь того же результата меньшими усилиями.

Средства, используемые субъектом воздействия, зависят от конкретного вида воздействия. Воздействие может быть непосредственным (в процессе межличностного общения) и опосредованным, например, с помощью различных технических средств.

Механизмы социального воздействия — междисциплинарная проблема, которая изучается совместными усилиями психологов, физиков, медиков, гигиенистов и других специалистов. К психологическим механизмам социального воздействия относятся различные механизмы и эффекты социальной перцепции, механизмы и феномены восприятия, памяти, внимания и т.п.

Система **административных воздействий** (прямых методов воздействия) основана на использовании психологических законов научения. Основным приемом является использование подкрепления или наказания.

Позитивное подкрепление — это материальное или нематериальное поощрение, стимулирующее человека к повторению действия. Негативное подкрепление также способствует выработке нужного поведения, но не путем получения благ, а путем избегания неприятных ощущений (в практике управления используется редко; например, рабочий стремится надеть в шумном цехе наушники, чтобы избавиться от неприятного ощущения в ушах, и это действие соответствует правилам техники безопасности).

Наказание также может быть материальным (лишение благ) или нематериальным (выговор), но оно предотвращает повторение действия.

Особым видом подкрепления или наказания является **обратная связь** — сообщение подчиненному о том, как воспринимаются и оцениваются его действия. Обратная связь бывает позитивная (похвала, комплимент) или негативная (критика). Но правила подачи обратной связи универсальны независимо от ее вида.

Подкрепление представляет собой форму **обратной связи** и будет эффективно при выполнении следующих условий:

- положительное подкрепление необходимо применять систематически, даже при малейшем движении в нужную вам сторону;
- более эффективным считается положительное подкрепление нужных действий, чем негативное подкрепление ненужных;
- прежде чем использовать негативную обратную связь, полезно дать позитивную, тогда негативная информация будет легче воспринята и не будет встречена в штыки;
- вербальную обратную связь необходимо давать в виде безоценочных автодескриптивных суждений: не оценивать и не использовать «ярлыки», а описывать конкретное поведение человека и свои чувства в связи с этим поведением.

Руководитель может использовать для воздействия на подчиненных и другие приемы научения:

- приемы, способствующие выработке условных связей: закрепление путем повторения, ассоциирование со значимыми для реципиента стимулами и эмоциями, привязка к типичным для него формам поведения;
- метод предотвращения реакции — создание ситуации, когда объект не имеет возможности отвечать «привычным» поведением на условный раздражитель;
- эффект викарного научения — воздействие на одного из подчиненных создает модель поведения для остальных;
- подражание: необходимо стимулировать у подчиненных стремление подражать нужному образцу, а также самому создавать модель для подражания, демонстрируя нужное поведение;
- перенос и латентное научение — влияние ранее сформированных действий на овладение новыми.

Для воздействия на поведение подчиненного используются высказывания, выражающие прямые требования к поведению подчиненного. Требования можно разделить на две группы.

1. Императивные требования — содержат элемент принуждения, высказываются в более или менее категоричной форме. К этой группе относятся:

- а) приказ;
- б) распоряжение;
- в) указание.

2. Оптативные требования — менее категоричные, не содержат давления на подчиненного, мягко побуждают его к действию:

- а) рекомендация;
- б) предложение;
- в) совет;
- г) просьба.

Нетрудно заметить, что в приведенном списке требования располагаются последовательно на шкале от самого жесткого приема, использующего принуждение, до наиболее мягкого, ориентированного на добровольное принятие подчиненным ответственности за выполнение задания. Требования могут также различаться по степени аргументированности и по эмоциональной окраске (негативно окрашенные, позитивно окрашенные, нейтральные).

Структурно вербальное воздействие включает:

- 1) мотивационную часть — указание на мотивы, которые вызвали необходимость такого распоряжения;
- 2) содержательную часть — включает описание задания;
- 3) обязывающую часть, в которой называются ответственные за выполнение задания; эта часть должна быть максимально конкретной и четкой.

Выбор вида требований зависит от ситуации и от особенностей подчиненного. Очевидно, в экстремальной ситуации, требующей быстрых действий, без императивных требований не обойтись. Следует, однако, учитывать, что принуждение в форме императивных требований, особенно приказа, обычно

вызывает сопротивление подчиненных, поэтому оно должно использоваться в крайних случаях. Выбор вида вербального прямого воздействия зависит от личностных особенностей подчиненных, их мотивации, уровня образования. По отношению к подчиненным с высоким уровнем образования, ориентированным на достижение, мотивированным к работе следует использовать мягкие (оптативные) воздействия. Приказ в вербальном устном общении следует использовать только по отношению к немотивированным подчиненным, при этом необходимо избегать употребления формулировок, унижающих личное достоинство подчиненных.

Если формы административного воздействия используются руководителем сознательно, то многие виды социально-психологического воздействия осуществляются неосознанно. К ним относятся следующие способы социально-психологического воздействия.

1. **Идентификация**, или отождествление подчиненного с руководителем. Эта психологическая реакция дает человеку чувство сопричастности и безопасности. Сам того не замечая, человек начинает перенимать не только стандарты поведения руководителя, но и его способ мышления, идеи и ценности, внутренние состояния.

2. **Подражание** также может быть неосознанным (внелогическим). Люди склонны подражать тем, кто обладает авторитетом, вызывает у них чувство симпатии, является особо значимым объектом (референтным). В отличие от идентификации подражание позволяет перенимать не только внутренние установки, но и приобретенные навыки других людей.

3. **Внушение** — некритическое, внелогическое восприятие идей коммуникатора. Эффективность внушения повышается при высоком статусе коммуникатора, возникновении у реципиента аттракции по отношению к коммуникатору, установлении коммуникатором раппорта с реципиентом, в случае если реципиент находится в состоянии, способствующем внушению (расслаблен, чувствует себя в безопасности, испытывает положительные эмоции, не настроен на логическое мышление).

4. **Заражение** — процесс передачи эмоционального состояния помимо смыслового воздействия или дополнительно

к нему. При заражении важную роль играет степень общности установок человека с коммуникатором или степень идентификации с ним.

5. Эмпатия — постижение эмоционального состояния другого человека через сопереживание, сочувствие. При эмпатии наблюдается снижение рефлексии, критичности мышления, и таким образом повышается склонность к идентификации, заражению и внушению.

Таким образом, все эти способы воздействия взаимосвязаны и осуществляются на внелогическом уровне восприятия. Используя данные способы, руководитель может избежать сопротивления сотрудников, сохранить позитивные отношения. Они также продолжают работать тогда, когда руководитель использует **логические способы убеждения**.

Убеждение — метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Убеждение часто противопоставляют внушению, так как при внушении логический анализ информации у слушателя отключен. Однако способы повышения эффективности убеждения и внушения сходны; главный из них — доверие, авторитет и привлекательность коммуникатора.

Способы повышения эффективности убеждающего воздействия разработаны К. Ховландом.

1. Характеристики коммуникатора: доверие к руководителю увеличится, если он вызывает у подчиненных симпатию, кажется экспертом в данной области, если отстаиваемая им позиция не приносит лично ему никакой выгоды.

2. Характеристики сообщения: для людей с высоким уровнем образования предпочтительна двухсторонняя аргументация (т.е. обсуждение и последующее опровержение также противоположной точки зрения), для людей с низким уровнем образования лучше использовать одностороннюю аргументацию (доказывать свою точку зрения).

3. Характеристики подчиненных также необходимо учитывать при формулировке убеждающего сообщения. Нужно разговаривать с людьми «на их языке», апеллировать к их мотивам, интересам, желаниям.

4. Убеждающее воздействие осуществляется оптимальным образом, когда подчиненные спокойны, удовлетворены и заинтересованы в общении.

Таким образом, логические построения приобретают в глазах реципиента больше смысла, когда коммуникатор ему нравится, если язык, которым он изъясняется, понятен реципиенту, когда коммуникатор держится непринужденно, не испытывает тревоги или напряжения.

Убеждение как метод воздействия более эффективен в следующих случаях: в рамках одной потребности (при выборе из нескольких вариантов пути ее удовлетворения); в рамках нескольких потребностей одинаковой силы; при малой интенсивности эмоций; при общении с интеллектуально развитым партнером.

Средства убеждения: аргументация, доказательство, обоснование, опровержение, дискуссия, формирование когнитивного диссонанса у партнера.

Манипулятивное воздействие в управленческом общении

Описанные способы воздействия универсальны и используются нами постоянно не только в управленческой деятельности, но и в повседневном общении. Однако способ их использования зависит от внутренней установки коммуникатора. Существует две базовые установки: закрытая (манипулятивная) и открытая (актуальная). Манипулятор стремится использовать людей в своих целях, он неискренен, стремится контролировать других. Манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное использование которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями [Доценко, 1997]. Подвергнувшийся манипулятивному воздействию человек ощущает себя обманутым, обиженным, неудовлетворенным. Если человек часто подвергается манипулятивному воздействию, его личностная структура упрощается, возникают

поведенческие стереотипы, человек превращается в послушное средство, его личностное развитие тормозится. В отличие от манипулятора, актуализатор ориентирован не на использование людей, а на взаимодействие с ними. Он открыт общению с другим человеком, отличается искренностью чувств и свободой самовыражения, верой в себя и других и пониманием себя и других. Психологическое воздействие со стороны такого руководителя способствует личностному развитию сотрудников, помогает им раскрыть свой внутренний потенциал, создает в организации атмосферу доверия и открытости. Кроме того, сотрудники путем идентификации усваивают установку руководителя и начинают вести себя соответственно: так, в некоторых организациях манипуляция становится основным стилем общения, что снижает качество психологического климата коллектива. Среди сотрудников также нередко встречаются манипуляторы. Часто они также исполняют роль конфабуляторов — создателей и распространителей слухов, что негативно воздействует на организационную культуру. Поэтому от манипуляции следует защищаться, не оставляя манипулятору возможности завершить свою атаку.

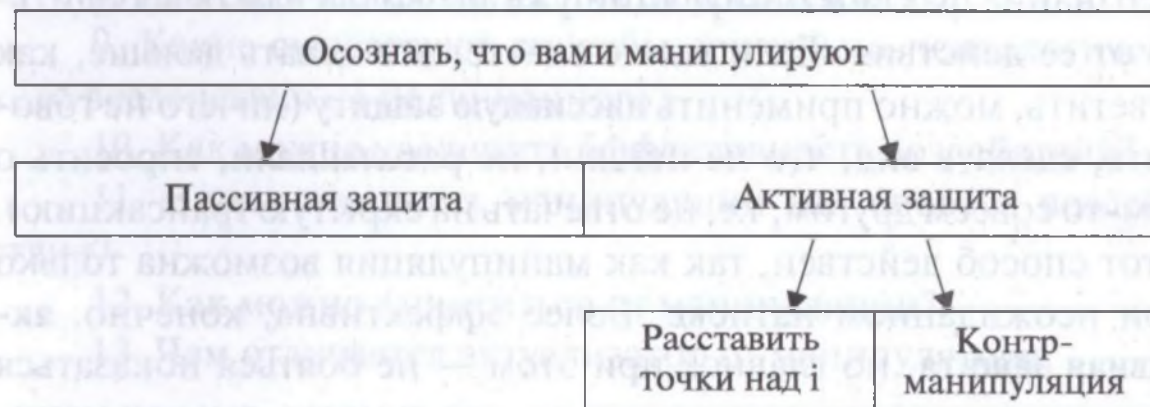


Рис. 21. Процесс защиты от манипуляции
[Самыгин, Столяренко, 1997]

Причиной манипулятивной установки является уязвимость личности коммуникатора: его неуверенность в себе, повышенная тревожность, страх перед неопределенностью. Существует много способов защиты от манипулятивного воздей-

ствия, но важно понимать, что манипуляция возможна только в случае, если у реципиента есть аналогичные чувства и качества, на которые манипулятор может опереться. Поэтому наиболее эффективный способ защиты от манипуляции — принятие открытой установки в общении, которая опирается на самопринятие и внутреннюю гармонию, осознание своих чувств и открытое их выражение. На уровне техники взаимодействия эффективный способ защиты — принятие позиции «взрослого», так как большинство манипуляций основаны на пристройке «сверху» или «снизу».

В общем виде процесс защиты от манипуляции можно представить следующим образом (рис. 21).

В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей человека (жадность, любопытство, жажда острых ощущений, желание произвести впечатление), поэтому необходимо знать свои слабости и отслеживать возникновение соответствующих чувств и желаний. Тогда легче будет осознать, что вами манипулируют. Признаком манипуляции является чувство неудобства: вам не хочется что-то делать или говорить, но приходится, иначе неудобно, вы будете «плохо выглядеть». Осознание факта манипуляции уже позволит вам освободиться от ее действия. Если вы не знаете, что делать дальше, как ответить, можно применить **пассивную защиту** (ничего не говорить, сделать вид, что не поняли, не расслышали, спросить о чем-то совсем другом, т.е. не отвечать на скрытую трансакцию). Этот способ действен, так как манипуляция возможна только при неожиданном натиске. Более эффективна, конечно, **активная защита**, но главное при этом — не бояться показаться плохим, не стесняться говорить то, что думаете, так как манипулятор часто эксплуатирует желание выглядеть хорошо. **Расставить точки над i** — значит открыто высказать партнеру, что вас беспокоит в его предложении. Иногда можно использовать **контрманипуляцию** — сделать вид, что не понимаешь, что тобой манипулируют, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим ваше психологическое превосходство. Это возможно в случае грубой манипуляции,

однако в этом способе есть одна опасность: можно самому превратиться в манипулятора, поэтому им надо пользоваться осторожно. Наконец, иногда можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляций меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором, или когда другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Каковы составляющие психологического воздействия?
2. Какие выделяют виды воздействия на подчиненного?
3. Что такое подкрепление?
4. Чем отличается негативное подкрепление от наказания?
5. Что эффективнее — позитивное подкрепление или наказание? Почему?
6. Как можно использовать викарное научение для воздействия на подчиненных?
7. Какие требования более эффективны: императивные или оптативные? Почему?
8. Чем отличается внушение от убеждения?
9. Какие существуют способы социально-психологического воздействия на подчиненного?
10. Как можно увеличить эффективность воздействия?
11. В чем опасность манипуляции как способа воздействия?
12. Как можно защититься от манипуляции?
13. Чем отличается актуализатор от манипулятора?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Выполняется в парах или по кругу. Надо сделать комплимент партнеру, следуя правилам подачи обратной связи (Эти правила следующие: искренность, специфичность, безоценочность, автодескриптивность).

Задание 2. Выполняется в парах или по кругу. Высказать критическое замечание партнеру, соблюдая те же правила. Партнер должен отреагировать на замечание с позиции «взрослого». Преподавателю следует тщательно следить за соблюдением правил и пресекать всякие нарушения.

Задание 3. Выполняется в микрогруппах. Проанализируйте любую ситуацию управленческого воздействия (из вашего личного опыта, из литературы и т.п.). Правильно ли был выбран способ воздействия? Каковы ошибки руководителя? Какой способ воздействия следовало бы, на ваш взгляд, использовать в этой ситуации?

Задание 4. Можно выполнять в парах или в группе. Один студент, «манипулятор», обращается к партнеру с любым высказыванием с позиции «сверху», например: «Ты почему сегодня опоздал?» Задача партнера — защититься от манипуляции путем перевода трансакции на уровень «взрослый — взрослый». Правила перехода на уровень «взрослого»: 1) принятие ответственности на себя; 2) понимание и отражение чувств другого человека; 3) готовность к сотрудничеству, к решению проблемы. Например: «Я понимаю, что тебя раздражает (возмущает, огорчает, злит) то, что я часто опаздываю, я постараюсь считаться с этим (я учту ваши замечания)». Главное — не встать на позицию «ребенка», не оправдываться (в этом случае манипуляция удалась), но и не обвинять в ответ с позиции «родителя» — в этом случае неизбежен конфликт. Надо показать, что вы поняли то, что вам сказали, но будете ли вы этому следовать — это ваше дело.

Литература

Основная

Доценко Е.Л. Психология манипуляции. М.: ЧеРо, 1997.

Самыгин С.И., Столяренко А.Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997.

Урбанович А.А. Психология управления. Минск: Харвест, 2007.

Дополнительная

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000.

Андерсон Р., Шихирев П. «Акулы» и «дельфины»: Психология и этика российско-американского делового партнерства. М.: Дело ЛТД, 1994.

Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни. М.: Интер-эксперт, 1992.

Дерябо С., Ясвин В. Гроссмейстер общения. М.: Смысл, 1996.

Зарайский Д.А. Управление чужим поведением. Дубна: Феникс, 1997.

Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Соснин В.А. , Лунев П.А. Учимся общению. М.: Институт психологии, РАН, 1993.

Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху. М.: ЮНИТИ, 1994.

Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Минск: ТПЦ «Полифакт», 1992.

5.2

Виды и формы управленческого общения

Основные понятия: коммуникативная компетентность, техника общения, виды общения, формы управленческого общения, диадическое общение, групповое общение, публичное общение

Управление осуществляется посредством общения. Поэтому для эффективной работы руководителю необходимо развивать коммуникативную компетентность.

Коммуникативная компетентность (КК) — способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. Коммуникативная компетентность включает: достижение взаимопонимания между партнерами, понимание ситуации и предмета общения. КК — система качеств и умений руководителя, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного общения [Петровская, 1989, 2007].

Компоненты коммуникативной компетентности:

- 1) знание себя, своих особенностей, умение ими управлять;
- 2) понимание партнера, развитая социально-психологическая рефлексия;
- 3) понимание ситуации общения.

Коммуникативно компетентный руководитель умеет осознанно выбирать и использовать следующие параметры общения:

- 1) диалогическая или монологическая установка;
- 2) открытое — закрытое общение;
- 3) ролевое — личностное общение;
- 4) учет эффектов и механизмов социальной перцепции, использование их в зависимости от ситуации;
- 5) выбор соответствующих ситуации уровня и вида общения.

Тактика общения — реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и правилами общения. **Техника общения** — совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и умений слушать.

Уровни общения можно изобразить в виде «лесенки», проходящей по двум измерениям: 1) ориентация на личность другого человека (есть или отсутствует); 2) «диалог» (или культура достоинства) — «монолог» (или культура выгоды) (рис. 22).

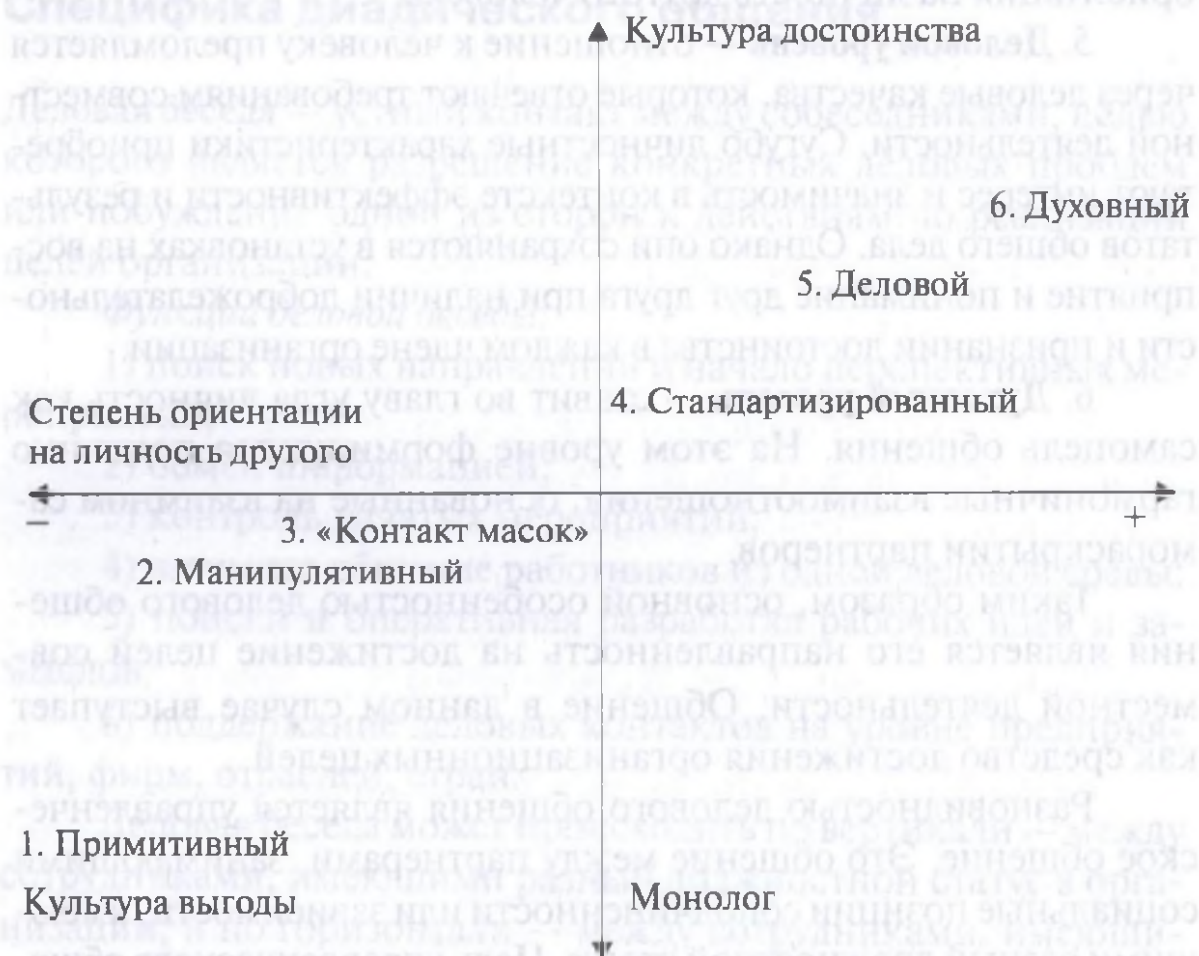


Рис. 22. Уровни общения [Тидор, 1996]

1. Примитивный уровень — другой человек рассматривается либо как средство, либо как помеха. Предельно дегуманизированное общение, в котором примитивные правила и реакции становятся основой отношения к другим людям. Руководитель — «самодур», для которого подчиненные — послушное и безликое множество.

2. **Манипулятивный уровень** — ориентированный на использование другого человека для достижения своих целей. Личность другого игнорируется.

3. **«Контакт масок»** — «нулевое общение»: мы не воспринимаем партнера как личность, общение происходит на уровне ролей.

4. **Стандартизированный уровень** — промежуточный уровень. Дежурная вежливость при ситуативных контактах. Низкая ориентация на личность другого человека.

5. **Деловой уровень** — отношение к человеку преломляется через деловые качества, которые отвечают требованиям совместной деятельности. Сугубо личностные характеристики приобретают интерес и значимость в контексте эффективности и результатов общего дела. Однако они сохраняются в установках на восприятие и понимание друг друга при наличии доброжелательности и признании достоинства в каждом члене организации.

6. **Духовный уровень** — ставит во главу угла личность как самоцель общения. На этом уровне формируются подлинно гармоничные взаимоотношения, основанные на взаимном самораскрытии партнеров.

Таким образом, основной особенностью делового общения является его направленность на достижение целей совместной деятельности. Общение в данном случае выступает как средство достижения организационных целей.

Разновидностью делового общения является управленческое общение. Это общение между партнерами, занимающими социальные позиции соподчиненности или зависимости, имеющими разный должностной статус. Цель управленческого общения — управление поведением подчиненных людей с целью побуждения их к действиям по реализации целей организации.

Функции управленческого общения:

1) распорядительная функция (распоряжения, приказы, указания, рекомендации и т.п.);

2) функция контроля (получение обратной информации о реализации целей деятельности);

3) оценочная функция (выдача оценочной информации об итогах реализации заданий).

Формы делового общения

Можно выделить три основные формы делового общения:

- 1) диадическое общение — деловая беседа;
- 2) групповое общение — деловые переговоры, проведение совещаний, групповое принятие решений;
- 3) публичное общение — публичное выступление.

Специфика диадического общения

Деловая беседа — устный контакт между собеседниками, целью которого является разрешение конкретных деловых проблем или побуждение одной из сторон к действиям по реализации целей организации.

Функции деловой беседы:

- 1) поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- 2) обмен информацией;
- 3) контроль начатых мероприятий;
- 4) взаимное общение работников из одной деловой среды;
- 5) поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- 6) поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

Деловая беседа может происходить по вертикали — между сотрудниками, имеющими разный должностной статус в организации; и по горизонтали — между сотрудниками, имеющими одинаковый статус в организации.

Особая форма делового общения — наем, аттестация и увольнение персонала.

Структура деловой беседы [Самыгин, Столяренко, 1997].

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Опровержение доводов собеседника.

7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта, либо конфронтация участников.

8. Принятие решения.

9. Фиксация договоренности.

10. Выход из контакта.

11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Эти этапы можно объединить в три основных, характерных для любой беседы.

1. Вступление в контакт.

2. Обсуждение проблемы.

3. Выход из контакта.

Для эффективного осуществления деловой беседы необходимо овладеть техниками слушания.

Можно выделить два основных вида слушания: активное (рефлексивное) слушание и пассивное (эмпатическое) слушание.

Цель эмпатического слушания — отражение эмоционального состояния партнера. Используется данный вид слушания в ситуациях, когда партнер испытывает сильные эмоции: расстроен или, наоборот, агрессивен. При общении с таким партнером следует помнить о «принципе маятника»: если маятник (в данном случае эмоцию) не раскачивать, он остановится сам. «Раскачиванием маятника» может служить ответная агрессия или же попытки успокоить. Они приводят к тому, что партнер еще больше расстраивается или распаляется. Если же использовать в таких ситуациях техники эмпатического слушания, партнер успокоится, и затем можно будет с ним конструктивно обсуждать проблему.

К техникам **эмпатического слушания** относятся:

1) невербальное «отзеркаливание» — повторение позы и некоторых невербальных сигналов, подаваемых партнером. В результате использования этой техники человек начинает испытывать к вам доверие, устанавливается контакт;

2) «угу-ага-поддакивание» — периодическое повторение слов «угу», «ага», «да», кивание головой при выслушивании жалобы или возмущенной тирады партнера. В результате у чело-

века складывается ощущение, что его понимают, принимают, с ним соглашаются, и он успокаивается;

3) «эхо» — повторение последних или наиболее эмоционально насыщенных слов партнера. Создается полное ощущение единства, согласия с партнером.

Когда партнер успокоится, можно переходить к конструктивному решению проблемы. На этом этапе беседы эффективнее будут техники рефлексивного слушания. Цель рефлексивного слушания — отражение информационного уровня беседы, полное понимание сообщения партнера. Именно истинное понимание, а не иллюзия понимания, как это часто бывает в беседе.

Техники **рефлексивного слушания**:

- 1) уточняющие вопросы;
- 2) парафраз;
- 3) пересказ;
- 4) резюмирование.

Уточняющие вопросы бывают двух видов: открытые (предполагающие развернутый ответ) и закрытые (на которые можно ответить однозначно). Следует учитывать, что чрезмерное использование закрытых вопросов формализует беседу, делает ее похожей на ситуацию допроса.

Парафраз — это отражение мысли партнера. Правила парафраза: 1. Необходима ссылка на автора: «Вы считаете, что...» 2. Эти ссылки необходимо варьировать при многократном использовании парафраза. 3. Необходимо как можно точнее передать смысл высказывания, не используя слов автора. 4. Нельзя развивать мысль или интерпретировать ее.

Пересказ — это отражение фрагмента беседы, состоящего из нескольких мыслей. Правила пересказа аналогичны правилам парафраза: надо как можно точнее передать другими словами смысл рассказанного, но не интерпретировать и не оценивать его.

Резюмирование обычно используется в конце беседы для подведения ее итогов. В резюме важно коротко, в двух-трех предложениях, отразить ход беседы и основные выводы. Затем выслушать реакцию партнера. Резюмирование служит структурированию беседы и проверке взаимопонимания партнеров.

Данные виды слушания можно также рассматривать и как этапы слушания, так как практически в каждой беседе необходимо сначала выслушать партнера и установить с ним контакт, затем проверить взаимопонимание и уже после этого переходить к комментариям и поиску альтернатив.

Этапы слушания: поддержка, уяснение, комментирование (табл. 10).

Таблица 10

Этапы и виды слушания

Этап слушания	Вид слушания	Цель	Техники
Поддержка	Эмпатическое	Отражение чувств, установление контакта	Невербальное «отзеркаливание», «угу-ага-поддакивание», «эхо»
Уяснение	Рефлексивное	Отражение информации, проверка понимания	Уточняющие вопросы, парафраз, пересказ, резюмирование
Комментирование	—	Высказывание собственной позиции	Интерпретации, оценки, комментарии, советы

Разновидностью диадического общения является **общение по телефону**. Это опосредованное общение, оно имеет ряд особенностей. Основная из них — отсутствие зрительного контакта с собеседником, что затрудняет получение обратной связи о том, как он воспринимает наше сообщение. В этих условиях особое значение приобретает пара- и экстралингвистический канал невербального общения: интонация, паузы, звуки, сопровождающие речь. В телефонном общении активно используются техники эмпатического слушания, особенно «угу-ага поддакивание» и «эхо», для поддержания контакта. Возможности использования невербального отзеркаливания ограничены лишь пара-экстралингвистической системой (темп речи, интонирование — такие же, как у собеседника). При обсуждении проблемы следует также использовать техники рефлексивного слушания.

Групповое общение

К групповым формам делового общения относятся деловые переговоры и деловые совещания. Они отличаются наличием двух и более (трех и более) общающихся людей.

Деловые переговоры

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами.

Этапы переговоров [Самыгин, Столяренко, 1997].

1. Признание наличие конфликта как «нашей проблемы».
2. Проведение разграничения между участниками переговоров и предметом переговоров; необходимо отделить людей от проблемы.
3. Сосредоточиться на интересах, а не на позициях.
4. Проанализировать, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделить их от субъективных желаний участников.
5. Стараться разработать взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы общие интересы и примиряли несовпадающие интересы.
6. Осуществить поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы.
7. Добиваться соглашения и воплощать план в жизнь.

Деловые совещания — форма группового принятия решений. Предусматривает обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью поиска наиболее эффективного решения.

В деловом совещании могут участвовать 7–9, максимум 12 человек. Большее количество снижает эффективность рабо-

ты. Тема должна быть заранее определена. Рекомендуемое пространственное расположение — вокруг круглого стола.

1. Различают три вида деловых совещаний [Урбанович, 2007]:

- проблемное совещание — используется для поиска оптимального решения проблемы с помощью дискуссии;
- инструктивное совещание — используется для передачи распоряжений для их быстрее выполнения; обычно включает в себя разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение ответственных;
- оперативное совещание — используется с целью получения информации о текущем состоянии дел; включает в себя заслушивание докладов ответственных лиц и обсуждение проблем.

Методы активизации участников: 1) высказывания по кругу; 2) метод «мозгового штурма».

Этапы проведения совещания.

1. Постановка вопроса.

2. Формирование мнения о путях решения вопроса.

Этот этап включает в себя следующие фазы: сбор данных, изучение всех сторон вопроса, новая формулировка основной проблемы, поиск альтернативных решений, выдвижение предложений, подведение предварительных итогов обсуждения, выработка основных направлений, обсуждение последствий различных возможностей решения вопроса.

3. Принятие решения (выводы из второго этапа, договоренности, решения).

Публичное общение

Публичное выступление является разновидностью межличностного общения. Поэтому структуру публичного выступления можно рассматривать с точки зрения трех сторон общения: коммуникативной, интерактивной и перцептивной. В то же время, будучи особым типом общения, публичное выступление имеет ряд особенностей по сравнению с обычным межличностным общением.

Наиболее очевидно проявление *коммуникативной стороны* общения в публичном выступлении. Несомненно, цель ора-

тора — это донесение до слушателей некоторой информации. Однако структура коммуникативного процесса имеет некоторые особенности: реципиент предстает в обобщенном виде. Поэтому оратор должен учитывать обобщенные социально-психологические характеристики аудитории, чтобы достичь оптимального убеждающего эффекта. Важное значение имеет характер речи: необходимо учитывать особенности словоупотребления в данной аудитории, чтобы речь была понятной для слушателей.

Для того чтобы правильно построить речь, нужно четко осознавать *цели коммуникации*. Они могут быть самыми разными: сообщение информации, объяснение материала, высказывание собственной точки зрения на проблему, убеждение в необходимости сделать что-то или принять какое-то решение. В зависимости от цели выступления приходится применять те или иные приемы. Но в любом случае первым существенным фактором успешного выступления является вступление в контакт с аудиторией.

Для понимания процесса установления контакта важно учитывать механизмы и эффекты *социальной перцепции*, т.е. восприятия человека человеком. Публичное выступление — это непосредственное межличностное общение, оно носит недистантный характер. Поэтому воздействующим агентом будет в первую очередь сам коммуникатор как личность — со своими мнениями, мотивами, установками. Как долго пробудет внесенное содержание в сознании реципиента, зависит от того, состоится ли личностное включение коммуникатора в сознание реципиента. Таким образом, процесс публичного выступления складывается из двух процессов: 1) личностное включение; 2) внесение содержания. Только в этом случае возникает пролонгированное воздействие коммуникатора на реципиента.

Для установления контакта с аудиторией необходимо учитывать *невербальные компоненты коммуникации*. Важно установить контакт глаз хотя бы с некоторыми слушателями. Во время выступления каждый слушатель должен ощутить, что вы обращаетесь к нему лично, поэтому можно медленно переводить взгляд с одного лица на другое. Важно уметь использо-

вать такие параметры невербального общения, как жестикуляция, положение тела в пространстве и сама организация пространства (круг, лицом к лицу, амфитеатр, треугольник — каждый из этих типов организации пространства задает особый тип общения), дистанция между выступающим и слушателями, внешний вид оратора, интонация голоса, паузы между словами или смысловыми кусками текста. Жестикуляция и поза должны быть открытыми, но при этом простыми и сдержанными. Для снятия волнения важно освоить простейшие приемы релаксации, развивать уверенность в себе.

Первое впечатление, произведенное вами на слушателей, оказывает огромное влияние на восприятие ими произносимых вами в дальнейшем слов. Поэтому необходимо учитывать механизмы и эффекты социальной перцепции. Важнейшими механизмами социальной перцепции являются идентификация, эмпатия, социально-психологическая рефлексия и каузальная атрибуция. *Смысловая структура* публичного выступления включает два уровня: 1) верхняя ступень — текст; 2) нижняя ступень — действительные мотивы коммуникатора. Слушая произносимый текст, люди всегда простраивают второй слой, пытаются объяснить себе причины выступления оратора, и их выводы существенно влияют на их отношение к тексту. *Эффекты межличностного восприятия*, также оказывающие воздействие на восприятие информации слушателями, — эффекты «ореола», первичности и новизны, стереотипизации, а также закономерности возникновения аттракции. Создавая тот или иной имидж, оратор может влиять на отнесение себя слушателями к той или иной социальной группе, на возникновение у них чувства симпатии к нему и, следовательно, к его словам.

Публичное выступление — это не только передача информации и восприятие слушателями коммуникатора, но и особое *взаимодействие* между оратором и слушателями. В зависимости от своих целей коммуникатор может занимать ту или иную *коммуникативную позицию*. Открытая позиция: коммуникатор не скрывает собственного отношения к произносимому им тексту, раскрывается как личность. Закрытая позиция: коммуникатор реализует свои цели в неявной форме, исполь-

зую приемы манипуляции сознанием слушателей. Отстраненная позиция: подчеркнуто нейтральная, оптимальна при сопоставлении конкурирующих точек зрения и сообщении объективных фактов. При использовании закрытой позиции происходит авторитарное включение личности лектора в личностную сферу слушателей, мнение лектора замещает все остальные содержания смысловой сферы слушателей. При открытой позиции происходит диалогическое включение, которое строится на уважении к суверенитету чужого сознания, коммуникатор выступает в роли собеседника, который заинтересован в том, чтобы партнер сохранил самостоятельность в суждениях, поскольку она — залог равноправного диалога. Именно такой тип включения вызывает пролонгированный эффект воздействия, так как запускается процесс диалога с коммуникатором, который продолжается и в его отсутствие. Авторитарное включение, напротив, часто вызывает у слушателя отказ от пролонгированного контакта. Для анализа позиций в общении применяют теорию трансактного анализа. Выступающий может находиться в позиции «родителя» («сверху»), «взрослого» («на равных»), или «ребенка» («снизу»). Наиболее эффективно проходит общение, если в нем активно участвует «взрослый». Способность подключать «взрослого» — это умение объективно оценивать людей и ситуации, не поддаваться предрассудкам «родителя» и иллюзиям «ребенка». Однако надо уметь расположить к себе «родителя» слушателя и подружиться с его «ребенком».

Внешняя структура публичного выступления включает три этапа, характерные для любого межличностного контакта.

1. Вступление в контакт. На этом этапе необходимо установить контакт со слушателями, что является залогом успешного выступления.

2. Основная часть — донесение до слушателей основного объема информации.

3. Заключение. Выход из контакта, краткое резюмирование сказанного, акцентирование самого главного.

Внутренняя структура публичного выступления включает три компонента.

1. Компонент «Я» — важен для установления контакта с аудиторией, появления у слушателей доверия к выступающему. Если он хорошо выражен, выступающий воспринимается как открытый человек. В этот компонент входят высказывания оратора о себе, о своих чувствах. Если этот компонент отсутствует — нет доверия к оратору, тема выступления воспринимается чуждой ему.

2. Компонент «Вы» («Ты») — обращение к аудитории (прямое или косвенное), к ее мыслям, чувствам, мотивам. Важен для установления контакта с аудиторией. Если нет этого компонента — закрепляется позиция коммуникатора «сверху», слушателям кажется, что он с ними не считается.

3. Деловой компонент («Предмет») — собственно раскрытие темы выступления. Если его нет, выступление воспринимается как бессодержательное, оратор кажется некомпетентным в вопросе выступления, а его речь — слишком растянутой, слушатели ждут, когда что-то будет сказано по делу. Но в некоторых случаях отсутствие этого компонента возможно (эмоциональный призыв).

Хорошо структурированное выступление содержит все три компонента, причем гармонично взаимосвязанные.

Для того чтобы сделать хорошее выступление, необходимо провести серьезную подготовительную работу. Основные этапы подготовки к выступлению.

I. Постановка проблемы:

- 1) определение целей речи;
- 2) анализ аудитории и ситуации;
- 3) отбор и ограничение предмета речи;
- 4) сбор материала.

II. Построение речи:

- 1) создание плана речи;
- 2) подбор слов;
- 3) практика произнесения вслух (упражнения).

Однако, как бы хорошо ни был подготовлен оратор, во время произнесения речи ему следует не столько строго следовать подготовленному тексту или плану, сколько учитывать *обратную связь*, получаемую от аудитории (как на невербальном, так и на

вербальном уровнях), и в соответствии с полученной обратной связью варьировать содержание и стиль подачи материала.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Что такое коммуникативная компетентность?
2. Каковы компоненты коммуникативной компетентности?
3. Что необходимо знать, чтобы быть коммуникативно компетентным руководителем?
4. Какие уровни общения выделяются в психологии?
5. Чем отличается деловое общение от других видов общения?
6. Чем отличается деловое общение от манипуляции?
7. Какие формы делового общения существуют?
8. Каковы этапы проведения переговоров?
9. Какие существуют методы проведения совещаний?
10. Что надо учитывать при публичном выступлении?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Занятия целесообразно проводить в тренинговом режиме (метод ролевой игры).

Задание 1. Отработка техник слушания. Студенты работают в парах. Задание: один из партнеров, «рассказчик», излагает любую ситуацию. Второй партнер, «слушатель», слушает, используя техники слушания: невербальное отзеркаливание, «угу-ага», «эхо», парафраз (набор техник преподаватель может варьировать). Затем участники меняются ролями. По окончании упражнения студенты обмениваются впечатлениями, рассказывают о возникавших трудностях.

Задание 2. Моделирование ситуации переговоров в ролевой игре. Выбрать тему для переговоров. Поделиться на две команды, имеющие противоположное мнение по проблеме. Проводить переговоры, следуя правилу: после каждого аргумента соперников надо сначала сделать парафраз сказанного, а затем уже излагать собственные аргументы.

Задание 3. Моделирование совещания в ролевой игре. Выбирается два «руководителя». Сначала проводит совещание первый, используя методы высказывания по кругу, затем второй, используя метод «мозгового штурма». Затем проводится обсуждение с целью установить, какая процедура была более эффективна.

Задание 4. Моделирование ситуации публичного выступления. Каждый студент выходит в центр круга и выполняет четыре этапа вступления в контакт: 1) выход; 2) «обустройство пространства»; 3) установление контакта глаз с аудиторией; 4) приветствие, произнесение своего имени и темы выступления. После каждого выступления проводится групповое обсуждение.

На листочках пишутся различные слова, затем каждый студент вытаскивает листок со словом. В течение трех минут готовит выступление. Затем проводится выступление с обсуждением.

Литература

Основная

Самыгин С.И., Столяренко А.Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997. С. 309–414.

Дерябо С., Ясвин В. Гроссмейстер общения. М.: Смысл, 1996.

Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1990.

Дополнительная

Андерсон Р., Шихирев П. «Акулы» и «дельфины»: Психология и этика российско-американского делового партнерства. М.: Дело ЛТД, 1994.

Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни. М.: Интерэксперт, 1992.

Доценко Е.Л. Психология манипуляции. М.: ЧеРо, 1997.

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Петровская Л.А. Компетентность в общении. М.: Изд-во МГУ, 1989.

Петровская Л.А. Общение-компетентность-тренинг. Избранные труды. М.: Смысл, 2007.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. Петрозаводск: Изд-во АО «Фолиум», 1996.

Урбанович А.А. Психология управления: учеб. пособие. Минск: Харвест, 2007.

Фаст Дж. Язык тела. М.: Вече-Персей-АСТ, 1995.

Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху. М.: ЮНИТИ, 1994.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. М.: Прогресс, 1995.

Шмидт Р. Искусство общения. М.: Интерэксперт, 1992.

Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Минск: ТПЦ «Полифакт», 1992.

II. Конфликт интересов.

Среди конфликтов выделяется наиболее распространенный — конфликт интересов.

1. *Ресурсный конфликт* возникает, когда цели участников конфликтной ситуации совпадают, они претендуют на одни и те же ограниченные ресурсы — территорию, финансы, материалы.

2. *Властный конфликт* возникает, когда участники конфликтной ситуации претендуют на одни и те же властные полномочия.

3. *Ценностный конфликт* возникает, когда участники конфликтной ситуации имеют разные ценности, идеалы, убеждения.

4. *Информационный конфликт* возникает, когда участники конфликтной ситуации имеют доступ к разным источникам информации.

5.3

Управление конфликтами в организации

Основные понятия: конфликт, виды конфликта, стадии протекания конфликта, структура конфликта, стратегии конфликтного взаимодействия, интегративный подход к разрешению конфликта

В психологии конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия» [Психология, 1990, С. 174].

Таким образом, основными характеристиками конфликта являются:

- 1) наличие противоречия (столкновения позиций, интересов, ценностей, норм и т.п.);
- 2) наличие отрицательных эмоциональных переживаний у участников конфликта, что связано с вовлечением в конфликт значимых для людей интересов или представлений;
- 3) наличие взаимодействия конфликтующих сторон — конфликтного поведения.

Структура конфликта условно может быть представлена в виде следующей формулы:

ПРОТИВОРЕЧИЕ + ЭМОЦИИ –
– КОНФЛИКТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ.

Виды конфликта

Существуют различные классификации конфликтов.

По последствиям конфликты делятся:

- 1) на конструктивный конфликт — приводит к разрешению противоречия;

2) деструктивный конфликт — противоречие не разрешается, происходит генерализация, эскалация конфликта (наращивание напряженности).

По особенностям протекания:

1) открытый конфликт — чаще на деловой основе, мотивы открыто обсуждаются;

2) скрытый конфликт — на основе взаимоотношений, напряжение не устраняется, переходит в деструктивный.

По локализации противоречия:

1) внутриличностный конфликт;

2) межличностный конфликт;

3) конфликт между личностью и группой;

4) межгрупповой конфликт.

Конфликты можно также классифицировать по типу причины.

I. Конфликт ценностей.

Возникающие разногласия касаются смысловых аспектов взаимодействия. Например, его участники могут по-разному понимать смысл и цели деятельности и существования организации. Направляемые разными доминирующими ценностями модели поведения участников взаимодействия приходят в противоречие друг с другом. Это совсем не означает, что разные ценности неизбежно приводят к конфликтам. Люди могут успешно работать вместе и иметь хорошие отношения, несмотря на различие ценностных представлений. Конфликт возникает тогда, когда эти различия оказывают влияние на взаимодействие людей.

II. Конфликт интересов.

Среди конфликтов интересов, как представляется, целесообразно различать два варианта.

1. Ресурсный конфликт возникает, когда цели участников конфликтной ситуации совпадают: они претендуют на какие-то ограниченные ресурсы — территорию, финансы, материальные предметы, одну и ту же должность и т.д. Они стремятся к одному и тому же, но в силу единичности или ограниченности ресурсов их интересы противоречат друг другу.

К этому виду конфликтов относятся все конфликтные ситуации, затрагивающие проблемы распределения (напри-

мер, конфликты, связанные с финансами или снабжением) или возникающие на почве соперничества за обладание чем-то, например, должностью.

2. Мотивационный конфликт возникает, когда у партнеров разные интересы или мотивы. В отличие от первого варианта конфликта интересов, здесь цели партнеров взаимно противоречивы, однако руководитель и подчиненный зависят друг от друга в этой ситуации, и им придется как-то решать данную проблему.

III. Конфликт средств достижения целей.

Участники взаимодействия могут разделять общие ценности и общие цели, но иметь разные представления о способах их достижения. Конфликт средств достижения целей возникает и при различии ценностей и целей. Люди мирно сосуществуют, имея различные ценности, но если способы реализации целей, избранные одними участниками взаимодействия, наносят ущерб другим, возникают разногласия. Можно спокойно относиться к тому, что кто-то рядом с вами совершенно безразличен к работе, но когда он пытается часть своей работы переложить на вас, возникает конфликт.

Конфликт часто разгорается постепенно. Если начать работу по его разрешению на ранних стадиях возникновения противоречия, можно избежать генерализации конфликта.

«Сигналы» разгорающегося конфликта:

- 1) споры, ухудшение отношений;
- 2) напряжение — излишние эмоции;
- 3) недоразумения;
- 4) инциденты;
- 5) дискомфорт — «что-то не так».

Структура конфликта

1. Конфликтная ситуация — объективная основа конфликта, фиксирующая возникновение реального противоречия в интересах и потребностях сторон.

2. Объект конфликта — реальный или идеальный предмет, являющийся причиной спора.

Стороны конфликта (участники). Каждая из сторон имеет:

- а) внешнюю позицию в конфликте — мотивировку, которая открыто предъявляется;
- б) внутреннюю позицию — она скрыта не только от оппонентов, но часто не осознается и самими участниками (рис. 23).

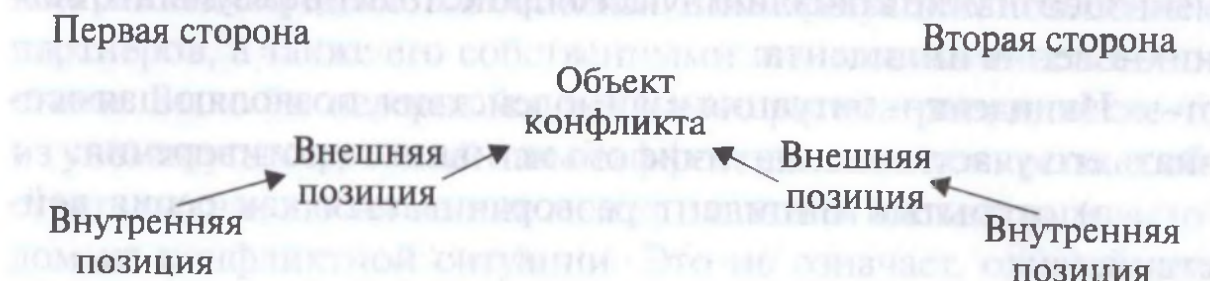


Рис. 23. Структура конфликта

Этапы динамики конфликта

Первый этап. Возникновение конфликтной ситуации (противоречия).

Противоречия — это результат развития организации как системы. Возникновение противоречий — закономерный процесс, и избежать его невозможно.

Второй этап. Осознание конфликта.

Конфликтная ситуация, т.е. объективное противоречие, не всегда осознается участниками конфликта. Причиной чаще всего является включение психологических защитных механизмов. Но именно представление участников о конфликте, а не сама реальная ситуация, определяет их поведение.

Варианты отношений между образами конфликтной ситуации и реальной действительностью [Петровская, 1977, 2007] следующие.

1. Адекватно понятый конфликт. Конфликтная ситуация объективно существует, и стороны адекватно понимают противоречия, оценивают себя и ситуацию.

2. Неадекватно понятый конфликт. Объективная конфликтная ситуация существует, и стороны воспринимают ее как конфликтную, однако с искажениями.

3. Конфликт для сторон не существует психологически: объективная конфликтная ситуация не осознается участниками как таковая.

4. Ложный конфликт. Объективная конфликтная ситуация отсутствует, но отношения сторон ошибочно воспринимаются как конфликтные.

5. Ситуация отсутствия конфликта. Конфликтность отсутствует и объективно, и на уровне осознания.

Осознание конфликта часто происходит в результате возникновения инцидента.

Инцидент — ситуация взаимодействия, позволяющая осознать его участникам наличие объективного противоречия:

а) открытый инцидент разворачивается как серия действий;

б) скрытый инцидент происходит на уровне осознания.

Третий этап. Переход к конфликтному поведению.

В конфликтной ситуации ее участники оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в данной ситуации:

1) путь «борьбы», направленной на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого;

2) уход от конфликта;

3) ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта.

Один из используемых в конфликтологии практических подходов к классификации стратегий конфликтного взаимодействия (авторы К.У. Томас и Р. Килмен) берет за основу степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера и на основании этих двух переменных выделяет пять видов стратегий (рис. 24).

1. Доминирование — стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому человеку.

2. Приспособление (уступчивость) — в противоположность конкуренции означает принесение собственных интересов в жертву ради другого человека.

3. Уход, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

4. Компромисс, характеризующийся тактикой второстепенных уступок.

5. Сотрудничество — участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Выбор той или иной стратегии поведения участником конфликта определяется особенностями ситуации, поведением партнеров, а также его собственными личностными особенностями. Было бы неверным однозначно рассматривать какие-то из упомянутых стратегий как неэффективные; в конкретных обстоятельствах любая из них может оказаться адекватным выходом из конфликтной ситуации. Это не означает, однако, что, анализируя «цену» тех или иных решений, мы не можем выделить среди них приоритетные. Наиболее оптимальным Томас считал вариант сотрудничества, который предполагает полное удовлетворение интересов обеих сторон. В случае, когда полное удовлетворение всех требований невозможно (а такие ситуации встречаются часто), предпочтительна стратегия компромисса.

Ориентация на свои интересы

Доминирование

Сотрудничество

Компромисс

Уход

Уступчивость

Ориентация на интересы партнера

Рис. 24. Модель конфликтного поведения Томаса — Килмена

Стратегия сотрудничества осуществляется посредством процесса переговоров. Только переговорный процесс, направленный на выработку компромиссных или интегративных (основанных на стратегии сотрудничества) решений, может

привести к действительному разрешению конфликтной ситуации. Уход от конфликта лишь углубляет противоречия, переводя их на деструктивный уровень. Путь доминирования, соперничества, как правило, имеет негативные последствия для отношений участников ситуации. Доминирование и борьба могут обеспечить человеку решение проблемы в своих интересах — но ценой отношений с партнером. Уход от конфликта и конфликтного взаимодействия может сохранить или даже улучшить отношения — но ценой отказа от собственных интересов. И только интегративно-компромиссный подход при его эффективной реализации дает возможность одновременно решить проблему и сохранить отношения, что и считается подлинно успешным решением конфликта.

Основы интегративного подхода были заложены и разработаны американской исследовательницей М.П. Фоллетт. На основе ее хрестоматийного примера рассмотрим способ интегративного решения проблемы.

Итак, между двумя людьми, которые работают в одном и том же кабинете библиотеки, возникают разногласия по поводу того, что одному из них хочется открыть окно из-за духоты, а другой боится простудиться. Идет ли здесь речь о несовместимости интересов сторон? И да, и нет, в зависимости от того, на каком уровне мы будем рассматривать эту ситуацию. Если мы рассматриваем ее «на уровне форточки», то в этом случае интересы участников будут несовместимы, так как форточка не может быть одновременно открыта и закрыта. Но разве интересы партнеров в этом?

Позиция первого участника ситуации — «открыть окно». Но его истинный интерес не в том, чтобы открыть окно, а в том, чтобы «обеспечить доступ свежего воздуха». Позиция второго участника — «не открывать окно», его интерес — «не допустить физического дискомфорта». Один и тот же интерес может допускать разные способы его удовлетворения, но каждый из партнеров в данном случае видит лишь одну возможность, и они оказываются несовместимыми.

Задача интегративного разрешения конфликтов состоит в том, чтобы переформулировать предмет конфликта, перейдя от предъявляемых участниками ситуации позиций к стоящим

за ними их истинным интересам. В соответствии с ними проблема конфликта будет состоять не в том, чтобы «открыть окно — не открывать окно», а в том, «при каких условиях можно обеспечить доступ свежего воздуха (интерес первого участника) так, чтобы не допустить физического дискомфорта (интерес второго участника)» и сведется к последующему поиску возможных вариантов.

Общая схема данного процесса будет выглядеть следующим образом (рис. 25).

Успешное проведение переговорного процесса по разрешению возникшей конфликтной ситуации оказывается возможным только при соблюдении следующих условий.

1. Взаимодействие партнеров должно быть для них значимым либо вынужденно необходимым. Так или иначе они заинтересованы в его сохранении. Если взаимодействие для его участников не является ни необходимым, ни значимым, то они не дорожат им и, оказавшись перед лицом разногласий, возможно, предпочтут деструкцию и разрыв отношений.

2. Участники конфликта должны осознать необходимость решения возникшей проблемы. Если кто-то из них вообще не признает, что в их взаимодействии существуют какие-то проблемы, это затрудняет переговоры или может сделать их проведение невозможным.

3. Участники конфликта должны также осознавать общность своих интересов в решении возникшей проблемы и понимать, что только совместными усилиями они могут решить эту проблему.

4. Важным фактором является готовность участников конфликта к признанию позиции другого и его интересов. Партнеры должны прийти к пониманию необходимости принятия во внимание интересов друг друга, в противном случае их усилия будут направлены исключительно на отстаивание своей собственной позиции.

Приведенная схема поиска интегративных решений содержит в себе скорее общую идею разрешения противоречий, нежели точный алгоритм действий, которые могут варьироваться в зависимости от типа данной конфликтной ситуации.

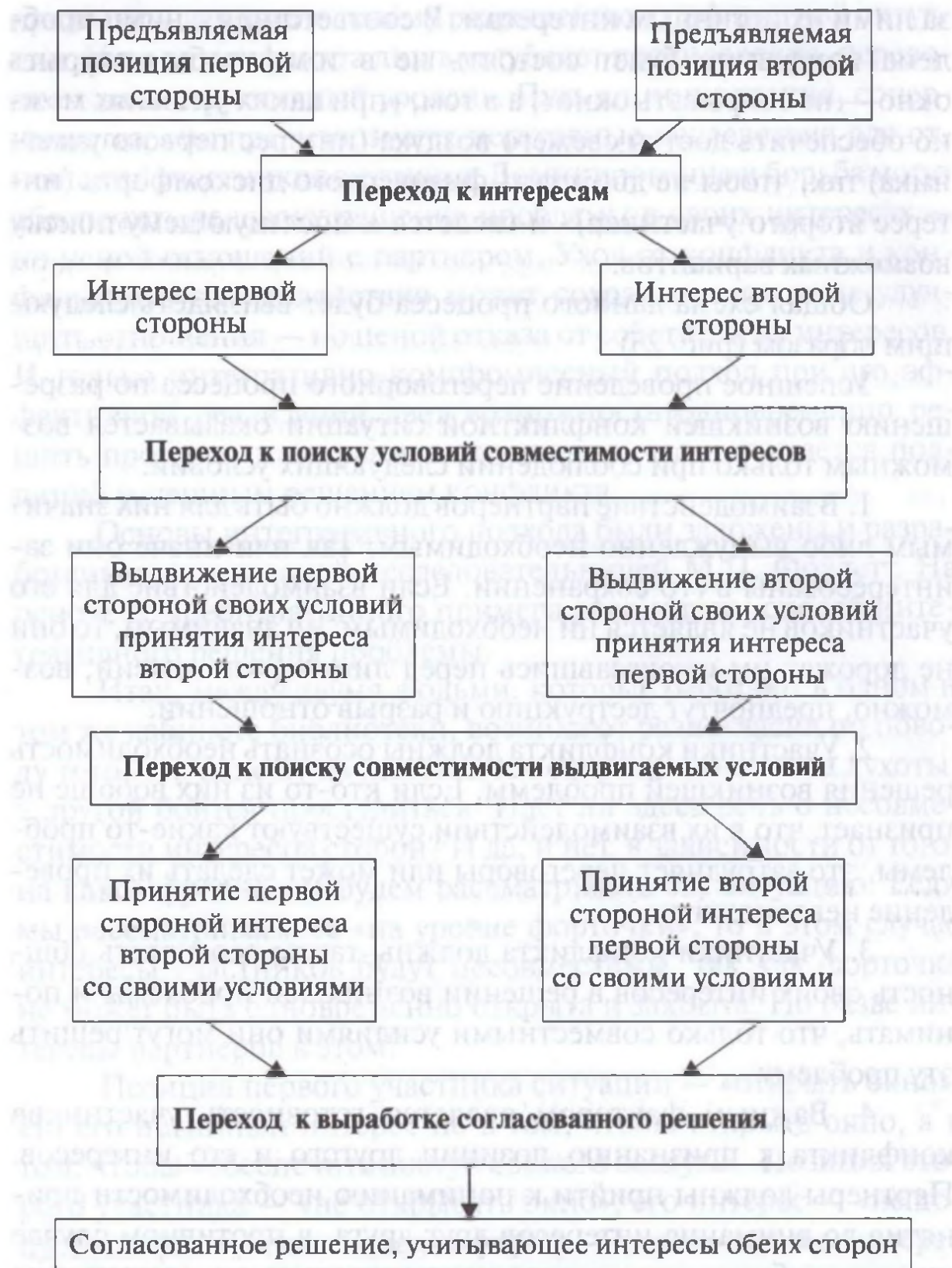


Рис. 25. Схема переговорного процесса

Выбор конкретной стратегии конфликтного поведения зависит от типа конфликта. Характер урегулирования конфликтов интересов определяется возможностями их совместимости.

Если интересы участников конфликтной ситуации признаются несовместимыми, возможны только компромиссные решения — соглашение на основе уступок. Если интересы участников несовместимы, возможен поиск интегративных решений, вариантов, удовлетворяющих интересам обеих сторон.

Конфликты, которые имеют в своей основе разногласия, касающиеся средств достижения целей или правил и норм взаимодействия, подлежат урегулированию через согласование представлений и норм. Согласование может осуществляться на основе компромисса, формулирования новых норм, поиска иных, взаимоприемлемых вариантов решения и т.д.

Таблица 11

Способы разрешения конфликтов различного типа

Тип конфликта	Типовой способ урегулирования
Конфликт ценностей	Отделение от сферы взаимодействия, сосуществования; определение условий сосуществования
Ресурсный конфликт	Компромиссные решения, определяющие порядок использования ресурса
Конфликт интересов	Интегративные или компромиссные решения, создающие возможность полной или частичной реализации интересов обеих сторон
Конфликт средств достижения целей	Интегративные или компромиссные решения, определяющие порядок организации совместной деятельности или взаимодействия
Конфликт норм	Интегративные или компромиссные решения, пересматривающие или уточняющие нормы взаимодействия

Четвертый этап. Разрешение конфликта.

Варианты разрешения конфликта:

- а) преобразование ситуации;
- б) трансформация *образов* ситуации — переструктурирование имеющихся мотивов, ценностей, установок;

в) полное разрешение — устранение противоречия;
г) частичное разрешение — устраняется конфликтное поведение, но побуждение к нему сохраняется и только сдерживается. Возникает, когда стороны не заинтересованы в продолжении конфликтных действий, хотя стремление достичь цели у них остается (запреты, санкции).

Последствия конфликта

1. Функциональные последствия — возникают в случае разрешения противоречия. Фактически это решение проблем: большее расположение к сотрудничеству, уменьшение синдрома покорности, увеличение эффективности принятия решения.

2. Дисфункциональные последствия возникают в случае деструктивно протекающего конфликта, если не найден эффективный способ управления конфликтами:

а) неудовлетворенность, плохое состояние участников конфликта;

б) меньше склонность к сотрудничеству в будущем;

в) усиливается непродуктивная конкуренция с другими группами при сильной преданности своей группе;

г) формируется представление о другом как о «враге», представление о своих целях как «положительных», а о целях другой стороны как отрицательных;

д) происходит свертывание, сокращение общения;

е) увеличение враждебности;

ж) придание большего значения победе, чем решению проблемы.

Эмоциональные последствия деструктивного конфликта (если он неправильно разрешается или подавляется): тревога, уход, беспомощность, смятение, одиночество, отрицание, высокое кровяное давление, усталость, вялость, затаенный гнев, низкая производительность труда, болезнь.

Значение организационного конфликта

Конфликты часто воспринимаются как «зло» в жизни организации. Действительно, они создают напряженные отношения в

коллективе, переключают внимание сотрудников с нужд производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии.

Однако в то же время конфликт является условием развития организации.

Исследование роли организационного конфликта позволило выявить следующие его функции.

1. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы.
2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп.
3. Получение информации об окружающей среде.
4. Создание и поддержание баланса сил, и в частности, власти, социальный контроль.
5. Нормотворчество.
6. Создание новых социальных институтов.
7. Диагностика нарушения функционирования организации.
8. Рост самосознания участников конфликта

Управление конфликтом требует от руководителей высокой компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологических знаний. Конфликтная компетентность руководителя включает [Петровская, 2007]:

- 1) знание психологических закономерностей возникновения и развития конфликта;
- 2) развитую способность к социально-психологической рефлексии;
- 3) способность к эмпатии;
- 4) способность к децентрации — умение увидеть ситуацию глазами партнера;
- 5) владение всем спектром стратегий разрешения конфликта и умение применять соответствующую ситуации стратегию;
- 6) способность к эмоциональной саморегуляции.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Что такое конфликт?
2. Всегда ли конфликт — зло для организации?
3. Какие выделяют типы конфликтов?
4. В чем состоит объективная основа конфликта?
5. Опишите структуру организационного конфликта.
6. Каковы основные стадии развития конфликта?
7. Какая стратегия поведения в конфликтной ситуации наиболее эффективна? Почему?
8. В чем состоит сущность интегративного подхода к разрешению конфликта?
9. Какие позитивные функции может выполнять организационный конфликт?
10. Перечислите наиболее частые препятствия к эффективному разрешению конфликта.
11. Что такое конфликтная компетентность?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Предложите свою конфликтную ситуацию, в которой стратегией поведения одного из участников было бы:

- а) доминирование;
- б) уход;
- в) сотрудничество;
- г) уступчивость;
- д) компромисс.

Задание 2. Выполните тест Томаса (приложение 9). Проанализируйте свои результаты. Вспомните случаи из своей жизни, когда вы использовали каждый из способов поведения в конфликтной ситуации. Какой способ поведения у вас преобладает? Какой следовало бы развивать?

Задание 3. Вспомните ситуации, по поводу которой в вашей группе имеются разногласия. Попробуйте провести обсуждение этой ситуации, используя правила конструктивных переговоров: а) прояснить позиции сторон; б) переформулиро-

вать позиции сторон в терминах их интересов; в) найти решение, удовлетворяющее интересы обеих сторон.

Литература

Основная

Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000.

Петровская Л.А. Общение-компетентность-тренинг. Избранные труды. М.: Смысл, 2007. С. 109–126, 126–132.

Дополнительная

Бородкин Ф.М., Коряк П.М. Внимание: конфликт. Новосибирск: Наука, 1989.

Кабаченко Т.С. Психология управления. М.: Пед. о-во России, 2000.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М.: Стрингер, 1992.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Управление конфликтами, изменениями и стрессами // Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

Психология. Словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).

Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. Киев: Верзилин и Ко, 1991.

Урбанович А.А. Психология управления: учеб. пособие. Минск: Харвест, 2007.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Задания для оценки качества освоения дисциплины

Темы контрольных работ и рефератов

1. Определение и функции управления.
2. Роль психологии в современном бизнесе.
3. Соотношение понятий «руководитель», «лидер», «авторитет».
4. Мотивация работников как фактор эффективного управления.
5. Типы поведения в конфликтной ситуации.
6. Разновидности организационных структур.
7. Процесс принятия управленческого решения.
8. Роль коммуникативных процессов в управлении.
9. Психологические и организационные предпосылки неэффективности управления.
10. Структура организаторских способностей.
11. Параметры оценки исполнительской деятельности.
12. Психологические типы исполнителей.
13. Влияние личностных особенностей руководителя на реализацию функции организации.
14. Основные стратегии управленческого взаимодействия.
15. Роль невербального общения в организации.
16. Психологическое воздействие в процессе руководства.
17. Проблема эффективности стиля управления.
18. Типы организационных культур.
19. Проблема адаптации сотрудника в организации.

Задания для самостоятельной работы

Данные задания студенты могут выполнять самостоятельно с целью более глубокого практического освоения теоретического материала. Их можно также использовать в работе на занятиях в дополнение к упражнениям по соответствующей теме.

1. Сформулируйте объект и предмет психологии управления.
2. Определите основные управленческие функции.
3. Дайте характеристику основным концепциям в теории управления.
4. Выделите особенности стратегической концепции управления, складывающейся в современную эпоху.
5. Выделите и проанализируйте основные тенденции в развитии современного бизнеса. Определите, как эти тенденции могут отражаться на формировании карьеры современного менеджера.
6. Определите роль и задачи психологии управления в практике современного менеджмента.
7. Выделите основные признаки организации.
8. Дайте характеристику основным типам организационной структуры. Определите, в каких социально-экономических и социально-психологических условиях адекватно применение того или иного типа организационной структуры.
9. Выберите определенную страну и дайте анализ национальных особенностей организационной культуры, характерной для этой страны.
10. Определите значение формальной и неформальной структуры групп для эффективности деятельности группы.
11. Дайте характеристику традиционному подходу к стилям управления.
12. Составьте социально-психологический портрет руководителя.
13. Составьте личное резюме для поступления на работу.
14. Раскройте основные подходы к принятию решений.
15. Выделите основные этапы принятия решений.
16. Отработайте на практике методы организации групповой дискуссии.

17. В процессе анализа конкретных ситуаций выделите основные модели поведения на переговорах.
18. Раскройте основные социально-психологические проблемы переговоров.
19. Раскройте структуру, функции и средства деловой беседы.
20. Проанализируйте структуру межличностного конфликта.
21. Дайте характеристику основным стратегиям поведения людей в конфликтных ситуациях и определите их адекватное применение в тех или иных управленческих ситуациях.
22. Почему переговоры считаются наиболее эффективным способом разрешения конфликтов? Обоснуйте свою позицию.

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Основные направления исследований в психологии управления.
2. Модели управления X, Y, Z, их характеристика.
3. Социально-психологические механизмы и методы управления поведением людей.
4. Составляющие и функции деятельности руководителя.
5. Стили руководства. Области эффективного применения различных стилей руководства.
6. Руководитель и лидер. Теории происхождения лидерства.
7. Личность руководителя. Социально-психологические характеристики личности руководителя и личностные типологии менеджеров.
8. Ограничения личностной эффективности руководителя.
9. Имидж руководителя. Методы управления личным имиджем.
10. Исполнительская деятельность и ее социально-психологические характеристики.
11. Психологические типы исполнителей. Методы управления исполнителями различных психологических типов.

12. Мотивация работников. Теории мотивации персонала.
13. Организация как группа. Типы групп в организации.
14. Управление процессами групповой динамики в организации.
15. Механизм группового давления. Типы реакций на групповое давление.
16. Понятие и виды организационной культуры.
17. Управление организационной культурой.
18. Эффективность группового и индивидуального решения.
19. Этапы выработки индивидуальных решений.
20. Процесс принятия группового решения: этапы и механизмы.
21. Методы повышения эффективности процесса принятия группового решения.
22. Формы и принципы управленческого общения.
23. Психологический контакт в управленческом общении.
24. Невербальные средства общения, их применение в управленческом общении.
25. Психология эффективного переговорного процесса.
26. Технология проведения совещаний.
27. Технология публичного выступления.
28. Деловая беседа как форма управленческого общения.
29. Стили общения и их использование в управленческом общении.
30. Манипуляция в управленческом общении.
31. Понятие коммуникативной компетентности. Уровни коммуникативной компетентности.
32. Межличностный конфликт в управленческом общении.

Тестовые задания для проверки знаний

Приводятся примеры тестовых заданий, которые могут быть использованы как для промежуточного, так и для итогового контроля знаний.

В следующих пунктах заполните пропущенные места.

1. Имидж — это ...
2. Оценочный компонент эмоционально окрашенных отношений обозначается термином ...
3. Невербальный язык включает ...
4. Из-за стереотипов мы часто имеем о других людях... представление.
5. Для эффекта личного обаяния значимы ...
6. Важными составляющими имиджа являются ...
7. Самопрезентация — это ...
8. Наше восприятие других людей основано на впечатлениях, на которые часто влияет эффект .., когда доминирует какая-то одна черта личности, или эффект .., выражающийся в том, что наши первые впечатления наиболее ...
9. Каузальная атрибуция состоит в том, что ...
10. Основными ошибками каузальной атрибуции являются ...

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Лидер:

- а) выдвигается стихийно, снизу;
- б) применяемые им способы воздействия преимущественно административные;
- в) психологический феномен;
- г) назначается или выбирается сверху;
- д) относится к системе неформальных отношений.

2. Руководитель:

- а) выдвигается стихийно, снизу;
- б) применяемые им способы воздействия преимущественно административные;
- в) психологический феномен;
- г) назначается сверху;
- д) относится к системе неформальных отношений.

3. Авторитарный стиль управления подразумевает, что:

- а) решения принимаются на основе коллегиального обсуждения;
- б) руководитель не дает указаний;
- в) решения принимаются единолично;

г) за реализацию предложений отвечают все — и руководитель, и подчиненные;

д) дела в группе идут сами по себе.

4. Либеральный стиль управления подразумевает, что:

а) решения принимаются на основе коллегиального обсуждения;

б) руководитель не дает указаний;

в) решения принимаются единолично;

г) за реализацию предложений отвечают все — и руководитель, и подчиненные;

д) дела в группе идут сами по себе.

5. Демократический стиль управления подразумевает, что:

а) решения принимаются на основе коллегиального обсуждения;

б) руководитель не дает указаний;

в) решения принимаются единолично;

г) за реализацию предложений отвечают все — и руководитель, и подчиненные;

д) дела в группе идут сами по себе.

6. Для модели управления X (по Д.М. Мак-Грегору) характерны:

а) постулат, что человек по природе ленив, безразличен к организационным нуждам;

б) постулат, что люди способны принимать на себя ответственность, управлять своим поведением в организационных целях;

в) жесткая субординация;

г) жесткий контроль извне за поведением персонала;

д) создание условий для того, чтобы люди могли достигать своих собственных целей, направляя при этом свои усилия на достижение организационных целей.

7. Для модели управления Y (по Д.М. Мак-Грегору) характерны:

а) постулат, что человек по природе ленив, безразличен к организационным нуждам;

б) постулат, что люди способны принимать на себя ответственность, управлять своим поведением в организационных целях;

- в) жесткая субординация;
- г) жесткий контроль извне за поведением персонала;
- д) создание условий для того, чтобы люди могли достигать своих собственных целей, направляя при этом свои усилия на достижение организационных целей.

8. Для модели управления Z (по У. Оучи) характерны:

- а) принятие решений на основе консенсуса;
- б) ответственность индивидуальная;
- в) ответственность коллективная;
- г) повышенное внимание к человеку и его семье;
- д) быстрое должностное продвижение.

9. К признакам коллектива как этапа развития группы относятся:

- а) является начальным этапом развития группы;
- б) является продуктом развития группы в целом и всех ее членов в отдельности;
- в) не имеет четкой структуры;
- г) члены группы объединены социально значимой деятельностью;
- д) характеризуется высоким уровнем сплоченности.

10. Характеристиками диффузной группы как этапа группового развития являются:

- а) это начальный этап развития группы;
- б) низкий уровень сплоченности;
- в) наличие четкой структуры межличностных отношений, общегруппового лидера;
- г) высокий уровень сплоченности;
- д) отсутствие четкой структуры группы.

11. К феноменам групповой динамики относятся:

- а) темперамент членов группы;
- б) феномен группового давления;
- в) процессы групповой интеграции;
- г) феномен лидерства;
- д) феномен социализации.

12. К видам делового диадического общения относятся:

- а) проведение совещаний;
- б) беседа с менеджером по персоналу при приеме на работу;

- в) выступление на конференции;
- г) обсуждение производственной проблемы с коллегой или начальником;
- д) беседа с другом во время перерыва на обед.

13. К невербальным компонентам общения относятся:

- а) проксемика;
- б) аттракция;
- в) экстралингвистика;
- г) паралингвистика;
- д) кинесика.

14. Зона социально-делового общения по Холлу составляет:

- а) свыше 400 см;
- б) до 45 см;
- в) 45–120 см;
- г) 120–400 см;
- д) 5 км.

15. Актуализатор (в отличие от манипулятора):

- а) ориентирован на взаимодействие с людьми;
- б) стремится использовать людей в своих целях;
- в) стремится контролировать других;
- г) отличается искренностью чувств;
- д) понимает себя и других.

16. Знание механизмов каузальной атрибуции может помочь менеджеру:

- а) решать производственные задачи;
- б) понимать причины своих неудач;
- в) понимать, как люди объясняют причины поведения других людей, их мотивы;
- г) принимать решения относительно кадрового продвижения своих подчиненных;
- д) улучшать отношения с начальством.

17. К видам социально-психологического воздействия относятся:

- а) идентификация;
- б) внушение;
- в) эмоциональное заражение;
- г) эмпатия;
- д) штраф.

18. В список одиннадцати потенциальных ограничений менеджера по М. Вудкоку и Д. Фрэнсису входят:

- а) неумение управлять собой;
- б) неумение обращаться с оргтехникой;
- в) смутные личные цели;
- г) остановленное саморазвитие;
- д) неумение составлять деловую документацию.

19. Смысловая структура публичного выступления включает следующие слои:

- а) текст;
- б) действительные мотивы коммуникатора;
- в) конспект выступления;
- г) речь, интонацию выступающего.

20. Целью публичного выступления может быть:

- а) информирование;
- б) оказание помощи;
- в) демонстрация превосходства;
- г) убеждение;
- д) воодушевление;
- е) призыв к действию.

21. Подготовку к публичному выступлению надо начинать:

- а) с организации рабочего пространства;
- б) написания текста речи;
- в) прояснения цели выступления;
- г) составления списка приглашенных.

22. Отстраненная коммуникативная позиция наиболее эффективна, если целью выступления является:

- а) информирование;
- б) выражение протеста;
- в) убеждение голосовать за данного кандидата;
- г) сопоставление мнений.

23. В структуру СПК входят:

- а) когнитивный компонент;
- б) аффилиативный компонент;
- в) эмоциональный компонент;
- г) познавательный компонент.

24. К факторам СПК относятся:

- а) культура общества;
- б) зарплата;
- в) освещенность рабочего места;
- г) характер организационных связей;
- д) стиль руководства.

Ситуационные задачи

Найдите одно или несколько правильных решений приведенных ситуаций.

Задача 1. Молодой менеджер узнал, что в фирме, куда он послал резюме, работает его знакомый. Он попросил этого знакомого рассказать коллегам, что скоро к ним придет перспективный молодой специалист, ответственный, трудолюбивый, деятельный, легкий в общении. Какие эффекты социальной перцепции он решил таким образом использовать?

- а) ореола;
- б) Пигмалиона;
- в) первичности;
- г) новизны;
- д) Кассандры.

Задача 2. Сотрудница отдела распространения Н. пришла в фирму в молодом возрасте. Чувствуя себя самой младшей и наименее опытной, она приняла роль подчиненной, старательно выполняла все поручения, но не проявляла инициативы. Через пять лет работы она почувствовала, что достаточно опытна и способна взять на себя более ответственную работу. Но к ней продолжали относиться как к «несмышленишу». Какие эффекты социальной перцепции она может использовать, чтобы изменить ситуацию?

- а) плацебо;
- б) новизны;
- в) стереотипизации;
- г) каузальной атрибуции;
- д) первичности.

Задача 3. Сотрудник Р. с самого начала работы в фирме проявил себя как очень талантливый молодой человек. Он сразу заслужил уважение и даже любовь начальства, стал быстро продвигаться по служебной лестнице, обгоняя более старших коллег. К тому же он обладал привлекательной внешностью, нравился женщинам, был легок в общении. Казалось, невозможно найти в этом человеке какой-либо изъян. Сначала все было без ума от него, стремились с ним общаться. Но чем ярче был его успех, тем неоднозначнее становилось отношение к нему коллег: стали поговаривать, что на самом деле причина не в его талантах, а в том, что ему покровительствуют влиятельные люди, что ему просто везет и т.д. Какие механизмы социальной перцепции сработали?

- а) аттракции;
- б) социальной рефлексии;
- в) эмпатии;
- г) каузальной атрибуции;
- д) фасилитации.

Задача 4. Когда Т. вошла в комнату, где проходило собеседование, она увидела, что посередине комнаты стоит большой массивный стол, за которым сидит с неприступным видом менеджер по персоналу. Прямо напротив стола, на расстоянии одного метра стояло кресло для кандидата. Т. сразу почувствовала неловкость, робко села на краешек кресла, так как боялась в нем «утонуть». Сидеть было очень неудобно, пришлось напрячь ноги и туловище, к тому же смотреть на менеджера пришлось снизу вверх. Она постоянно думала о том, как бы сесть поудобнее, и невольно отвечала на вопросы. Результаты собеседования оказались плохими, Т. не приняли на работу. Какие правила организации пространства были нарушены менеджером?

- а) контакт глаз;
- б) неприступный вид менеджера;
- в) дистанция;
- г) поза статуса;
- д) позиция конфронтации.

Задача 5. Б. очень волновался перед выступлением на конференции. Накануне он весь вечер учил речь, пока не вы-

учил ее наизусть. Когда наконец объявили его имя, он стремглав выбежал на сцену и с ходу начал говорить выученные слова. Выпалив всю речь на одном дыхании, он с облегчением сел на место. В перерыве он услышал разговор участников конференции: «Ты понял что-нибудь из того, что тараторил этот Б.? По-моему, он говорил не для нас, а для себя. А такая интересная тема была заявлена!» Какие правила публичного выступления нарушил Б.?

- а) представление;
- б) контакт с аудиторией;
- в) обустройство пространства;
- г) пауза перед началом речи;
- д) ориентация на потребности слушателей (компонент «Ты»).

Задача 6. Руководитель А. считает, что решения способен принимать он один, так как только он владеет всей необходимой информацией. С подчиненными он держится официально, сохраняя дистанцию. Никогда не присоединяется к коллективным чаепитиям и перекурам. Замечает и наказывает все провинности сотрудников, вплоть до незначительных опозданий. Когда он входит в отдел, все замолкают и демонстрируют погруженность в работу. Сотрудники интересуют его только как исполнители, к их личным проблемам он не проявляет интереса, считает, что личное не должно мешать делу.

- Какой стиль управления проявляется у А.?
 - а) авторитарный;
 - б) демократический;
 - в) либеральный.
- Какая модель управления в данной организации?
 - а) X;
 - б) Y;
 - в) Z.

Задача 7. Руководитель Н. считает, что может во многом доверять своим сотрудникам. Прежде чем принять решение, он старается узнать мнение каждого, поэтому часто проводит всевозможные совещания. Он старается как можно меньше контролировать сотрудников, чаще их поощрять. В общении с

подчиненными легок, допускает дружеские беседы, проявляет интерес к личной жизни сотрудников, считая, что решение личных проблем повышает работоспособность людей.

- Какой стиль управления проявляется у Н.?
 - а) авторитарный;
 - б) демократический;
 - в) либеральный.
- Какая модель управления в данной организации?
 - а) X;
 - б) Y;
 - в) Z.

Задача 8. Крупное предприятие довольно эффективно работало во времена социализма. С приходом рыночных отношений оно преобразовалось в АО, был выбран совет директоров, предприятие было на пике успеха. Но стиль управления и отношений как внешних, так и внутренних практически не изменился. Постепенно появились убытки, начали исчезать заказчики, предприятие оказалось на грани банкротства.

- На каком этапе развития находится предприятие в данный момент?
 - а) кризис;
 - б) подъем;
 - в) стабильность;
 - г) формирование;
 - д) распад.
- Люди какого типа необходимы организации в данный момент?
 - а) NF;
 - б) SP;
 - в) SJ;
 - г) NT.

Задача 9а. Молодой специалист устроился на работу в государственную организацию. В коллективе царит атмосфера полной безответственности, сотрудники регулярно опаздывают на работу, слоняются без дела, постоянно пьют чай. За месяц работы начальник появился в коллективе лишь один раз. О каком стиле руководства можно говорить?

- а) авторитарном;
- б) либеральном;
- в) демократическом;
- г) ситуативном;
- д) развивающем.

Задача 9б. Молодой человек прилежно учился в университете, не пропускал занятия, всегда сдавал зачеты и экзамены вовремя. Придя на работу в эту организацию, он также был вынужден постоянно слоняться без дела, пить чай и вести беседы. Это вызывало у него дискомфорт. Какой феномен обусловил возникновение дискомфорта?

- а) реактивное сопротивление;
- б) когнитивный диссонанс;
- в) социальная ингибция;
- г) социальная фасилитация;
- д) аттракция.

Задача 9в. Молодой человек пытался завести разговор о том, что в коллективе необходимо повысить дисциплину, однако остальные члены коллектива ополчились на него за это, перестали с ним разговаривать. Какой феномен возник?

- а) феномен каузальной атрибуции;
- б) феномен нормообразования;
- в) феномен бумеранга;
- г) феномен рассогласования;
- д) феномен группового давления.

Задача 9г. Через некоторое время молодой человек решил вести себя как все и не высказывать недовольства, хотя и считал это неправильным. Как называется такой способ поведения в группе?

- а) ценностно-ориентационное единство;
- б) привыкание;
- в) самостоятельность;
- г) внешний конформизм;
- д) внутренний конформизм.

Задача 10. Новый сотрудник столкнулся с жестким стилем руководства со стороны начальника (генерального директора), это сказалось на результатах его деятельности. Через два

месяца отношения с начальником уладились, начальник даже стал его хвалить. Какое качество было проявлено этим сотрудником?

- а) консерватизм;
- б) конформность;
- в) интеллектуальная экспансия;
- г) независимость;
- д) самостоятельность.

Задача 11. Руководитель компании на собрании коллектива ставит вопрос о систематическом опоздании на работу отдельных сотрудников. Он принимает решение о наложении штрафа за опоздания. Какой метод воздействия он использует?

- а) эмпатия;
- б) идентификация;
- в) негативное подкрепление;
- г) наказание;
- д) позитивное подкрепление.

Задача 12. По мнению одного из руководителей, его сотрудники обладают определенной мотивацией, способностью принимать ответственность на себя, готовы управлять своим поведением. Они стремятся к достижению целей, совпадающих с целями организации, способны к самореализации и самоконтролю. Какая модель управления в этой организации?

- а) модель X;
- б) модель Y;
- в) модель Z;
- г) модель A;
- д) модель B.

Задача 13. Коллектив одного предприятия отличается высокой сплоченностью, общностью ценностей, целей. Все члены коллектива отвечают за работу в целом, а не только за свою часть. Отмечается готовность к сотрудничеству, открытость. На какой стадии групповой динамики (по Уманскому) находится данная группа?

- а) диффузная;
- б) ассоциация;
- в) корпорация;

г) коллектив;

д) номинальная группа.

Задача 14. В коллективе появилась новая молодая и очень красивая сотрудница. Она скромна, приветлива, старательна. Одна из сотрудниц очень враждебно стала к ней относиться, однажды в порыве ярости сказала: «Ненавижу молодых», чем довела ее до слез. Какой психологический механизм сработал?

а) механизм возникновения аттракции;

б) механизм каузальной атрибуции;

в) механизм проекции;

г) механизм сдвига мотива на цель;

д) механизм реатрибуции.

Задача 15. Начальник отдела — человек, который не только решает производственные задачи, но и имеет влияние на своих коллег независимо от решения производственных вопросов. К его мнению прислушиваются, у него спрашивают совета. Какой тип лидерства он демонстрирует?

а) формальное;

б) неформальное;

в) харизматическое;

г) и формальное, и неформальное;

д) не является лидером.

Задача 16. В связи с реорганизацией отдела произошла смена руководства. Новый руководитель успешно перенял эстафету управления, производственный процесс был организован хорошо. Однако в коллективе снизилась удовлетворенность трудом у работников, поручения стали выполняться неохотно. Люди идут за советом не к руководителю, а к одному из рядовых сотрудников, который стал пользоваться все большей популярностью. Какой тип лидерства у данного руководителя?

а) формальный;

б) неформальный;

в) харизматический;

г) и формальный, и неформальный;

д) не является лидером.

Задача 17а. На переговорах встретились два потенциальных партнера. Один из них говорил о сути дела, предоставляя

необходимую информацию, старался выражать свои мысли ясно и убедительно. Какой вид общения он использовал?

- а) фатическое;
- б) манипулятивное;
- в) духовное;
- г) светское;
- д) деловое.

Задача 176. Второй партнер был предельно вежлив. Говорил общими словами, не затрагивая никаких конкретных вопросов предметного обсуждения. Какой вид общения он использовал?

- а) фатическое;
- б) манипулятивное;
- в) духовное;
- г) светское;
- д) деловое.

Литература для самостоятельной работы

Алексеев А.А., Громова Л.А. Психометрия для менеджеров. Л.: Знание, 1991.

Андерсон Р., Шихирев П. «Акулы» и «дельфины»: Психология и этика российско-американского делового партнерства. М.: Дело ЛТД, 1994.

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000.

Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. Киев: Наукова думка, 1990.

Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.

Бородкин Ф.М., Коряк П.М. Внимание: конфликт. Новосибирск: Наука, 1989.

Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: ИНФРА-М, 1999.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2000.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарики, 1995.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М., Дело, 1992.

Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л.: Лениздат, 1990.

Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000.

Глушакова К.П. Переговоры: Эффективное «ты — я» взаимодействие. М.: Знание, 1991.

Грейсон Дж.К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. М.: АРМАДА, 1998.

Жариков Е.С. Вступающему в должность. М.: Знание, 1985.

Занковский А.И. Организационная психология. М.: Флинта, 2000.

Зарайский Д.А. Управление чужим поведением. Дубна: Феникс, 1997.

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990.

Иванова Н.Л., Михайлова Е.В., Штроо В.А. Введение в психологию бизнеса. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.

Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / сост. Л. Кроль, Е. Пуртова. М.: Независимая фирма «Класс», 2001.

- Кабаченко Т.С. Методы психологического воздействия: учеб. пособие. М.: Пед. о-во России, 2000.
- Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Пед. о-во России, 2000.
- Как добиться успеха. Практические советы деловым людям / под ред. В.Е. Хруцкого. М.: Политиздат, 1991.
- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
- Картер Г. Эффективная реклама. М.: Прогресс, 1991.
- Киллен К. Вопросы управления. М.: Экономика, 1981.
- Колпава И.Н. Психология управления. М.: Изд-во РТА, 1996.
- Корнелиус Х., Фойр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М.: Стрингер, 1992.
- Кричевский Р.Л. Если вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1996.
- Кричевский Р.Л., Дубояская Е.М. Психология малой группы. М.: Изд-во МГУ, 1991.
- Ладанова И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.
- Ладанова И.Д. Практический менеджмент. М.: Дело, 1995.
- Лебедев Н.П. Уметь вести переговоры. М.: Логос, 1991.
- Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
- Миарс А. Подчинять или подчиняться? СПб.: Питер, 1997.
- Морита А. Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1990.
- Моргуня Е.Б. Личность и организация. М.: Триволя, 1996.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под ред. Ю.Н. Каптуневского. СПб.: Питер, 2000.

Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. Л.: Наука, 1991.

Организационная психология: Хрестоматия / под ред. Л.В. Винокурова, И.Н. Скрипюка. СПб.: Питер, 2001.

Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М.: Экономика, 1990.

Панкратов В.Н. и др. Психология успеха: Практическое руководство для деловых людей. М.: Роспедагентство, 1997.

Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: Знание, 2001.

Перелыгина Е.Б. Психология имиджа: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2002.

Петровская Л.А. Компетентность в общении. М.: Изд-во МГУ, 1989.

Петровская Л.А. Общение-компетентность-тренинг: Избранные труды. М.: Смысл, 2007.

Питер Л.Д. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: Прогресс, 1990.

Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.

Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. М.: Экономика, 1984.

Психология. Словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990.

Психология управления: курс лекций / сост. Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1999.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).

Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2000.

Самыгин С.И., Столяренко А.Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997.

Свенцицкий А.П. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. Киев: Верзилин и Ко, 1991.

Социально-психологический климат коллектива. Теория и методы изучения / под ред. Е.В. Шороховой, О.И. Зотовой. М.: Наука, 1979.

Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.

Стивенс М. Выигрывая на Вашем собеседовании. Полный набор действий. М.: ИНФРА-М, 1996.

Тарасов В.К. Персонал-технология: Отбор и подготовка менеджеров. Л.: Машиностроение, 1989.

Творогова Н.Д. Психология управления: курс лекций. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).

Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. Петрозаводск: Изд-во АО «Фолиум», 1997.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. М., Прогресс, 1993.

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.

Шеметов П.В. Элементы научного управления. Новосибирск: НИИХ, 1992.

Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. М.: ЮНИТИ, 1994.

Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Минск: ТПЦ «Полифакт», 1992.

Шпалковский В.В. Психология менеджмента: учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М.: Изд-во УРАО, 2003.

Шредер Г.А. Руководить согласно ситуации. М.: Интер-эксперт, 1994.

Урбанович А.А. Психология управления: учеб. пособие. Минск: Харвест, 2007.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.

Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. Пособие для школ бизнеса. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1992.

Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. М.: Наука, 1993.

Якокка Л. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Тест XYZ

[Реддин В. Дж. Тесты для менеджеров. Ростов н/Д: Феникс, 1997]

Инструкция. Прочитайте два утверждения, подумайте, согласны ли вы с каждым из них, и распределите три очка между ними. Чем больше вы согласны с утверждением, тем больше баллов вы ему присвоите.

Пример: Если вы согласны с утверждением «1а» и совсем не согласны с «1в», распределите баллы таким образом: «1а» — 3; «1в» — 0. Если вы согласны с утверждением «1в» и не вполне согласны с утверждением «1а», распределите баллы следующим образом: «1а» — 1; «1в» — 2.

1а. Люди любят соперничать.

1в. Люди предпочитают прежде всего сотрудничество.

2а. Лучший способ заставить человека отдать нечто хорошее, принадлежащее ему, — предложить ему компенсацию.

2в. Лучшее средство понять людей — увидеть в них человеческие существа, способные к размышлению.

3а. Большинство людей донеряют друг другу.

3в. Люди охотнее сотрудничают, если им доступно все объяснили.

4а. Люди работают усерднее в условиях конкуренции.

4в. Для лучшего понимания людей нужно принимать во внимание, что человек — существо коллективное.

- 5а. Большинство людей работают в основном из-за денег.
- 5с. Единственная функция дисциплины — предупреждение рецидивов.
- 6б. Настоящая задача правительства — помогать обществу.
- 6с. Люди любят обсуждать события с другими людьми.
- 7а. Большинство преуспевающих людей любят соревноваться.
- 7б. Работа в команде обычно дает хорошие результаты.
- 8а. Люди часто работают лучше, если им предлагают больше денег.
- 8с. Люди обычно делают то, что они считают своим долгом.
- 9б. Люди лучше реагируют на поощрения, чем на наказания.
- 9с. Преуспевающие люди знают, когда и в чем можно доверять другим.
- 10а. Основная функция правительства — контролировать общество.
- 10б. Будущее человечества является многообещающим.
- 11а. Большинство настоящих лидеров используют иногда принцип «Разделяй и властвуй».
- 11с. Легче всего добиться, чтобы человек хорошо выполнил свою работу, если доступно объяснить, чем ему это выгодно.
- 12б. Работа также естественна для человека, как игра или отдых.
- 12с. Правительство должно бы влиять на человека, призывая к разуму.
- 13а. Иногда люди вмешиваются в чужие дела в корыстных целях.
- 13б. Люди не любят жить и работать в одиночестве.
- 14а. Нет никакой особой причины быть оптимистом, когда речь идет о будущем человечества.
- 14с. Поведение человека зависит прежде всего от его окружения.

15b. Все могли бы любить друг друга.

15с. Легче контролировать людей, если понимаешь, как они оценивают ситуацию.

16a. Работа в команде часто вынуждает идти на компромисс.

16b. Надо быть готовым отдать свою жизнь за друга.

17a. Расчетливый человек делает плохого не больше, чем хорошего.

17с. Настоящий лидер всегда сначала оценивает ситуацию, а потом действует.

18b. Не поступайте с другими так, как вы не хотели бы, чтобы поступали с вами.

18с. Человечество непременно придет к тому будущему, к которому стремится.

19a. Индивидуум проводит свою жизнь в нескончаемых попытках удовлетворить свои личные потребности.

19b. Сотрудничество обычно приводит к повышению производительности.

20a. Большинство людей прежде всего думают о себе.

20с. Люди могут приспособиться ко всему.

21b. Большинство преуспевающих людей способны к плодотворному сотрудничеству.

21с. Легче всего мотивировать людей, сообщая им их результаты.

22с. Соперничество хорошо само по себе, но любое злоупотребление им порождает бесполезные конфликты.

22b. Главное богатство человека — это друзья, которые хорошо его знают.

23с. Человек будет драться только тогда, когда он в самом деле желает мира.

23a. Человек — это действительно голая обезьяна.

24b. Если у вас есть последователи, стоит относиться к ним, как к друзьям.

24a. Легче всего бороться за дисциплину и улучшать результаты с помощью санкций.

25c. Люди — единственные хозяева своей судьбы.

25b. Работа гораздо лучше продвигается, если вам помогают друзья.

26c. В большинстве случаев преобразования приводят к стабилизации и порядку, а не к потрясениям.

26a. Состояние войны естественно для человека.

27b. Люди поступают плохо с другими только тогда, когда их к этому принуждают.

27c. Почти невозможно создать команду, которая сможет в самом деле хорошо работать.

28c. Именно по причине нехватки знаний человечество не прогрессирует.

28b. Люди предпочитают рассматривать свою жизнь как постоянный поиск путей совершенствования себя самих и общества, к которому они принадлежат.

29c. Главное оружие человечества — это его способность к размышлению.

29a. Лидеры имеют склонность к удовлетворению в первую очередь своих собственных потребностей.

30b. Человек сначала помогает друзьям, а только потом думает о себе.

30a. Человечество не заслуживает пока жить в мире.

31c. Жизнь была бы намного лучше, если бы люди больше пользовались своим умом.

31b. В хорошо подобранной команде при наличии мотивации люди выкладываются и не создают больших проблем.

32c. Человеку труднее жить, чем другим животным, потому что он умеет думать.

32a. Люди по своему существу — разрушители.

33b. Люди скорее сильны, чем слабы, если только у них есть желание использовать свои силы.

33а. Причиной загрязнения окружающей среды является эгоизм человека.

34с. Люди имеют все необходимое, чтобы быть эффективными почти во всех ситуациях.

34b. Лидеры в первую очередь заботятся о тех, кто идет за ними.

35с. Попытка сколотить хорошую команду стоит усилий, но осуществить ее очень трудно.

35а. У людей больше слабостей, чем сильных сторон.

36b. Человечество по существу созидательно.

36а. Нет никаких убедительных доказательств того, что мы способны контролировать свои животные инстинкты.

37с. Легче всего понять людей, если увидеть в них мыслящие человеческие существа.

37b. Люди легко идут на сотрудничество.

38с. Люди обычно делают то, что они считают своим долгом.

38а. Потребность торговаться столь же естественна для людей, как потребность есть или спать.

39а. Люди обычно получают то, что они заслуживают.

39b. Человечество не нуждается в управлении законами.

40с. Человечество непременно придет к тому будущему, к которому стремится.

40b. Наказания не улучшают результаты.

41с. Люди воюют только тогда, когда они не хотят мира.

41а. Человечество живет в страхе боли и страданий.

42b. Человечество делает больше хорошего, чем плохого.

42а. Для того, чтобы лучше понять человечество, надо бы изучить поведение животных.

Подсчитайте свои баллы.

Сложите баллы, которые вы присвоили каждому из факторов а, b и с, запишите итоговые результаты ($a + b + c = 126$).

Фактор а. Теория «Х»: гипотезы, касающиеся человеческой природы.

Человек по своему существу — дикое животное, контролируемое цивилизацией. Он обычно злой, подчиняется биологическим инстинктам, способом его естественного взаимодействия с окружающими является соперничество.

Итог по фактору а: _____.

Фактор б. Теория «Y»: гипотезы, касающиеся человеческой природы.

Человек по своему существу — это личность, способная к самореализации. Он работает тем лучше, чем меньше его контролируют, добр, побуждаем своим человеколюбием. Способ его естественного взаимодействия с окружающими — сотрудничество.

Итог по фактору б: _____.

Фактор с. Теория «Z»: гипотезы, касающиеся человеческой природы.

Человек — существо разумное, открытое, контролируется разумом. В нем одновременно есть и хорошее, и плохое, он побуждаем своим интеллектом, способ его естественного взаимодействия с окружающими — независимость.

Итог по фактору с: _____.

Ваше положение относительно других (тестовые нормы).

Чтобы сравнить себя с 648 другими менеджерами, перенесите сумму баллов по каждому из факторов (а, б и с) в таблицу, приведенную ниже, и определите соответствующие стандартные категории.

	Очень низкий ОН	Низкий Н	Средний С	Выше среднего В	Очень высокий ОВ
а	0–10	11–24	23–35	36–49	50 +
б	0–9	10–16	17–25	26–47	48 +
с	0–10	11–24	25–35	36–49	50 +

Например, 10 баллов или меньше по фактору а означают, что вы гораздо меньше, чем другие менеджеры, доверяете теории «Человек — это дикое животное».

Приложение 2

Ограничения управленческого потенциала

[Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. С. 294–302, 292–293]

Вам предлагается перечень суждений, касающихся управленческих способностей руководителя. Прочитайте внимательно каждое из них. Если суждение подходит вам, соответствует вашим убеждениям, то в бланке для ответов под цифрой, соответствующей номеру суждения, поставьте знак «+». Если оно вам не подходит, то поставьте знак «–». Работайте быстро и внимательно. Если какое-либо суждение вызывает у вас сомнение, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво.

Опросник

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению персоналом.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы моих сотрудников, подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.

12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных взглядах на жизнь вообще и работу в частности.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Я систематично решаю рабочие проблемы.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что придерживаюсь эффективного стиля управления персоналом.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в натаскивание и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения эффективности моей работы.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю легкие решения верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, так как заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.

34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я считаю себя человеком, уверенным в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа помогает мне получать удовольствие от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удастся устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что может заинтересовать людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей своих полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.

56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Работа приносит мне чувство удовлетворения.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе, но нельзя сказать, что я слишком самоуверен.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно прибегаю к помощи других людей, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие творческие способности.
73. Мое участие в собраниях коллектива обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.

78. В целом я чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я анализировал влияние моего развития на изменение своих убеждений.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя заседания по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет для меня труда.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные имеют право оспаривать решения руководства.
86. Я прилагаю усилия к определению функций и задач для каждого подчиненного.
87. Я способствую профессиональному росту подчиненных, в котором они нуждаются.
88. Я обладаю навыками для создания эффективного трудового коллектива.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсуждать с другими свои личные взгляды, убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и гибкий» — это точное описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь и не раздражаюсь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.

100. Я обычно справляюсь со своими эмоциональными проблемами.

101. Мои ценности совпадают с ценностями организации в целом.

102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.

103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.

104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.

105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.

106. Люди относятся к моим взглядам серьезно.

107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.

108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.

109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.

110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Бланк для ответов

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	11	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66

67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Обработка и интерпретация

Проанализировав все 110 суждений, в каждом столбике, обозначенном в бланке для ответов римской цифрой, подсчитайте количество поставленных «+». Полученные суммы запишите под соответствующим столбиком.

Затем в таблице «Результат самооценки» впишите в столбик ваш результат по каждой шкале, обозначенной римскими цифрами. Полученные результаты проранжируйте. Для этого наибольшему собственному результату припишите ранг 1, следующему — ранг 2 и т.д. Наименьшему собственному результату приписывается ранг 11. Ранги записываются в столбик «прямой ранг». Затем переходите к заполнению столбика «Обратный ранг». Для этого наименьшему собственному результату припишите ранг 1, следующему — ранг 2 и т.д. Наибольший собственный результат получит ранг 11.

Результат самооценки

Шкала	Ваш результат	Прямой ранг (сильные стороны)	Обратный ранг (ограничения)
I. Способность управлять собой			
II. Четкие ценности			
III. Четкие личные цели			

IV. Продолжающееся саморазвитие			
V. Хорошие навыки решения проблем			
VI. Творческий подход			
VII. Умение влиять на людей			
VIII. Понимание особенностей управленческого труда			
IX. Способность руководить			
X. Умение обучать			
XI. Умение наладить групповую работу			

Столбики «Прямой ранг» и «Обратный ранг» необходимы для выявления вашего мнения относительно ваших собственных сильных и слабых сторон в отношениях с подчиненными. Слабые стороны представляют собой ограничения в реализации ваших управленческих способностей. В таблице «Мои управленческие способности» в столбике «Мои сильные стороны» впишите те ваши управленческие способности, которым соответствуют прямые ранги 1, 2 и 3. В столбик «Мои ограничения» впишите те слабые стороны вашей управленческой деятельности, которым соответствуют обратные ранги 1, 2 и 3.

Мои управленческие способности

Прямой ранг	Мои сильные стороны	Обратный ранг	Мои ограничения
1		1	
2		2	
3		3	

Для получения объективного представления о своих сильных и слабых сторонах руководителю следует предложить ответить на эти же вопросы своим подчиненным, руководителям и коллегам, заменив при этом местоимение «я» на местоимение «он». Для выявления ограничений можно воспользоваться оригинальным опросником из указанной работы М. Вудкока и Д. Френсиса. Полученные таким экспертным методом данные усредняются и сравниваются с результатами самооценки. Степень расхождения позволяет оценить уровень заблуждений руководителя относительно самого себя, своего имиджа и может помочь ему определить направления самосовершенствования.

Краткие определения ограничений

I. Неумение управлять собой: неспособность максимально продуктивно использовать свое время, энергию и умения; неспособность противостоять стрессам современной жизни руководителя.

II. Размытые личные ценности: неясность в отношении собственных ценностей; наличие ценностей, которые не согласуются с современной трудовой и личной жизнью.

III. Смутные личные цели: неясность в отношении целей своей личной или трудовой жизни; наличие целей, которые несовместимы с современной работой и жизнью.

IV. Остановленное саморазвитие: недостаточные нацеленность, способность и готовность подняться до уровня новых требований и возможностей.

V. Недостаточность навыка решать проблемы: недостаточность способностей к принятию решений современных проблем.

VI. Недостаток творчества: нехватка умения генерировать в достаточном количестве новые идеи; неумение воспользоваться новыми идеями.

VII. Неумение влиять на людей: влияния на людей недостаточно, чтобы добиться от них выполнения обязательств, получить помощь либо изменить их решения.

VIII. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаточное понимание мотивации людей к работе; представления о лидерстве устарели, негуманны либо неадекватны.

Приложение 3

Тест для определения типа личности

[Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997. С. 87–88]

Отметьте галочкой из четырех выборов тот (или те, если вам не удастся выделить с точностью лишь один вариант поведения), который соответствует вашей жизненной стратегии, наиболее часто встречается в вашей жизни и больше всего отвечает вашему поведению и мироощущению.

Вопрос	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Вы обычно	Энтузиаст	Спокойный	Собранный	Возбужденный
Стремитесь	Романтика	Точность	Обладание	Стимуляция
Желанное качество	Добро	Могущество	Благородство	Смелость
Легче вообразить	Метаформы	Структуры	Ассоциации	Тона, оттенки
Чаше	Раздраженный вспыльчивый	Напряженный	Подавленный	Скучающий
В семье	Взаимная интимность	Индивидуальность	Иерархия	Мобильность
Легче удается в учебе	Литература	Точные науки	Бизнес	Искусство
Ищете	Свое лицо	Проблемные ситуации	Надежность	Приключения
Доставляет удовольствие	Убедить	Достичь совершенства	Быть незаменимым	Играть в карты

Вопрос	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Легче оперировать	Интеграция	Дифференциация	Стандарты	Вариации
Участвуете в группах для	Вдохновение	Размышление	Церемонии	Развлечения, риск
Важно в группах	Обратная связь	Достижения	Причастность членов	Действие
Лучше работать	Персонально с людьми	Стратегия предприятия	Материальные средства	Тактика предприятия
Доверяете более	Интуиции	Разуму	Авторитету	Импульсам
Легче отмечаете	Смысл, значение	Категории	Количество	Приемы, операции
Взгляд на вещи	Парадоксальный	Скептический	Пессимистический	Циничный
Ценность	Изменение	Гениальность	Ответственность	Мастерство
Важное качество	Вера	Относительность	Фатализм	Оптимизм
Предмет уважения	Пророк	Гений	Аристократ	Мот, расчотчитель
Сумма выборов				

А теперь определите свой тип личности по варианту ответов, набравшему в сумме наибольшее количество выборов.

Вариант 1 — NF.

Вариант 2 — NT.

Вариант 3 — SJ.

Вариант 4 — SP.

Приложение 4

Самооценка руководителем стиля управления

[Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом) / под ред. А.А. Деркача. М.: Красная площадь, 1996. С. 268—272]

Инструкция. Необходимо в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, привычек, склонностей, обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы ранее никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

Вопросы анкеты

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу полагаться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошего, ни плохого.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать,

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно бы повысилась.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня — это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким, — подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве — распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные — безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Подсчитав номера соответствующих утверждений и используя ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления (табл.1).

Таблица 1

Ключ-таблица к тесту

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	Сумма ответов
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13), высокой (14–20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и последующего совершенствования его можно руководствоваться данными, представленными в табл. 2.

Таблица 2

Таблица-характеристика индивидуального стиля управления

Сумма	Степень выраженности стиля управления
АВТОРИТАРНЫЙ	
0–7	Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8–13	Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждения, недовольство и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей

14–20	Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением
-------	--

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ

0–7	Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность
-----	---

8–13	Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
------	--

14–20	Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенные внушаемость и слабование, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство
-------	---

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ

0–7	Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах
-----	--

Сумма	Степень выраженности стиля управления
8–13	Средняя, устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала
14–20	Высокая, умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества сотрудников, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу

Приложение 5

Тест на выявление модели поведения руководителей

[Сивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. С. 314–321]

Тест А.В. Жуплева по мнению автора, позволяет оценить стиль управления с точки зрения соотношения в нем демократических и формально-организационных факторов. Типология стилей руководства совпадает с типологией, приводимой в управленческой решетке американских ученых Р. Блейка и Д. Моутона.

Инструкция

Вам будет предложено 40 утверждений, которые отражают различные факторы стиля управления.

Постарайтесь оценить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с вашими привычными мыслями и поведением как руководителя. Порядковый номер каждого утверждения обведен квадратом. Оцените степень соответствия его вам, поставьте внутри квадрата, рядом с порядковым номером, одну из следующих букв:

С — явление наблюдается систематически (в 80–100% случаев от их общего количества);

Ч — явление наблюдается часто (60–80% случаев);

И — явление наблюдается иногда (40–60%);

Р — явление наблюдается редко (20–40%);

Н — явление не наблюдается практически никогда (0–20%).

1. В критических ситуациях я провожу в коллективе обследование социально-психологического климата, мнений, настроений людей, привлекая своих специалистов или внешних консультантов.

2. В работе коллектива используются, где необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

9. Допускаю это не только в выборе способов, но и в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.

10. Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.

11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины их исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.

12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.

13. Осуществляю руководство, консультируясь и советуясь в разумной мере с подчиненными.

14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.

15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.

16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях

принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.

17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.

18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.

19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.

20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.

21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).

22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они — недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости, других необходимых качеств.

23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.

25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности высказывать мнение и оказывать практическое влияние на производственный процесс.

26. В руководстве использую распределение полномочий (оставляю за собой решение наиболее важных вопросов, а второстепенные делегирую на нижние уровни).

27. Читаю книги и слушаю лекции о том, как работать с людьми в процессе руководства.

28. Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.

29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-

технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т.п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические факторы (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.).

30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.

31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.

32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.

34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.

35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого разделения между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38. Большое внимание как руководитель я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стил ь руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

Подсчет результатов

1. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.

2. Проставьте по единице (1) рядом с теми *обведенными* порядковыми номерами, на которые вы ответили «редко» — Р или «никогда» — Н.

3. Также проставьте по единице рядом с теми *не обведенными* порядковыми номерами, на которые вы ответили «систематически» — С или «часто» — Ч.

4. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы проставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.

5. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу как $L = \underline{\hspace{2cm}}$.

6. Подсчитайте количество необведенных единиц и также запишите в таблицу как $P = \underline{\hspace{2cm}}$.

7. Нанесите полученные значения L и P на соответствующие оси графика; проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.

8. Вычислите затем значения:

$$Сл = L \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$Сп = P \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$$

Также внесите значения $Сл$ и $Сп$ в таблицу.

Л	П	Сл	Сп
		%	%

Интерпретации результатов

Значение L отражает количественно вашу ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание

благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на человеческие отношения, на людей.

Значение П отражает количественно вашу ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных вами значений Л и П, указывает на конкретное значение количественной оценки стиля вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей ближе к какому-то из них:

Л (Люди)

0,20			20,20
	10 10		
0,0			20,0

0 5 10 15 20 П (Производство)

Л	П	С	Д
0	0		

Приложение 6

Тест «ИП»

[Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997. С. 177—179]

Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собой. Начинать сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т.д. Результаты вписываете в **колонку 1**. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым, предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписываете цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписываете цифру 1. И так делаете при каждом сравнении. Далее проделываете аналогичные операции со вторым утверждением: сравниваете его сначала с третьим, потом с четвертым и т.д. Результаты вписываете в **колонку 2**. Подобным же образом работаете с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делаете после проговаривания «Я хочу...»

«Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших соперников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.

12. Обеспечить себе положения влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

[illegible]

Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в бланке встречается каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные жирными линиями. Эти операции дают вам возможность определить предпочтение по всем утверждениям. Далее подсчитайте суммы баллов по пяти шкалам.

1 шкала — материальное положение. Подсчитывается сумма по позициям 4, 8, 13.

И шкала — потребность в безопасности: по позициям 3, 6, 10.

III шкала — потребность в межличностных связях: по позициям 2, 5, 15.

IV шкала — потребность в уважении со стороны: по позициям 1, 9, 12.

V шкала — потребность в самореализации: по позициям 7, 11, 14.

Завершающей процедурой будет построение собственного профиля удовлетворенности по пяти шкалам. Необходимо полученные выше суммы отложить на каждой шкале.

На графике (внизу) указаны три зоны: полная удовлетворенность — от 0 до 13 баллов; частичная удовлетворенность — от 13 до 26 баллов; полная неудовлетворенность — от 26 до 39 баллов. Доминирующая потребность будет обозначаться высшим баллом.

Как использовать данный тест для оценки мотивационного климата организации? Для этого по методике случайной выборки оцениваются отобранные совокупности. Это 0,1–0,5% опрашиваемых, если оценивается климат крупной компании, и 3–5%, если оценивается организация численностью до 1000 человек. Данные оценки должны помочь руководству в деятельности по управлению организацией.

39					
26					
13					
	I	II	III	IV	V

Приложение 7

Оценка мощности организационной культуры

[Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003]

Инструкция. Выразите степень согласия с утверждением по шкале:

не согласен 1 2 3 4 5 согласен

Утверждения	Отметьте только один вариант в каждой строке				
	1	2	3	4	5
1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать цели компании, ее цель, осознают важность клиентов					
2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации					
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями					
4. Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству					
5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы					
6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных					
7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводятся несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании					

8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	1	2	3	4	5
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы — его профессионализм, а не интриги и знакомства	1	2	3	4	5
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	1	2	3	4	5
11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	1	2	3	4	5
12. Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	1	2	3	4	5
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	1	2	3	4	5
Общая сумма баллов					

Обработка и интерпретация. В опросном листе необходимо указать, насколько вы согласны с утверждением. Далее следует подсчитать сумму баллов. Если сумма равна 52 баллам и выше, то можно сделать вывод, что в вашей организации существует мощная организационная культура. Если оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, то компания характеризуется умеренно сильной культурой. Если организация набрала менее 25 баллов, ее культура отнюдь не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов.

Приложение 8

Исследование психологической атмосферы в группе

[Сливяк В. А. Корпоративная культура. СПб: Питер, 2001. С. 310–311]

Исследуйте психологическую атмосферу в группе по методике, приведенной ниже, и проведите дискуссию о путях улучшения атмосферы.

В основе исследования лежит метод семантического дифференциала. При этом методе измеряемые объекты (понятия, персонажи и т. п.) оцениваются с помощью биполярных (двухполюсных) шкал, полюсы которых заданы в форме слов (например, хороший — плохой). Шкала проградуирована, разделена на отрезки, которым присвоены баллы. Таких отрезков может быть 3, 5, 7 или более. Субъект отражает свое мнение или полученные научные результаты путем проставления точки на шкале, показывая таким образом, к какому полюсу ближе качество объекта: он скорее хороший, чем плохой, или наоборот.

Ниже представлен бланк, который нужно заполнить. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо в пределах от 1 до 8 баллов. Чем *левее* расположен знак «Х», тем ниже балл, тем *благоприятнее* атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

На основании *индивидуальных профилей* создается *средний профиль*, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе (рассчитывается средняя арифметическая по каждому элементу дифференциала, а затем они складываются; можно также сложить все полученные оценки по всем элементам и бланкам и разделить на количество опрашиваемых). Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает надежность ее результатов. Надежность увеличивается и при сочетании данной методики с *социометрией* и другими методами исследования социально-психологического климата в коллективе.

Пример заполненного бланка методики:

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие		X							Враждебность
Согласие			X						Несогласие
Удовлетворенность			X						Неудовлетворенность
Продуктивность		X							Непродуктивность
Теплота			X						Холодность
Сотрудничество				X					Несогласованность
Взаимоподдержка				X					Недоброжелательность
Увлеченность					X				Равнодушие
Занимательность				X					Скука
Успешность			X						Безуспешность

В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашем коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак «X», тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

В данном примере результирующие показатели отражают достаточно благоприятную атмосферу в коллективе, но в коллективе имеются значительные *резервы*, задействование которых связано с повышением уровня сотрудничества, взаимоподдержки, интереса друг к другу.

Приложение 9

Тест К. Томаса — Р. Килмена

[Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом) / под ред. А.А. Деркача. М.: Красная площадь, 1996. С. 272–277]

Для описания типов поведения применяется двухмерная модель регулирования конфликтов. Основополагающими измерениями в ней являются: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам людей, вовлеченных в конфликт; и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно выделяются следующие способы регулирования конфликтов.

1. Соперничество (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.

2. Приспособление, означающее, напротив, принесение в жертву собственных интересов.

3. Компромисс.

4. Уход, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

5. Сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Предполагается, что при уходе от конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха. При таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, один участник оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо проигрывают оба, так как идут на уступки. И только при сотрудничестве обе стороны оказываются в выигрыше.

В опроснике каждый из пяти перечисленных вариантов описывается двенадцатью суждениями о поведении человека в конфликтной ситуации. Они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых испытуемому предлагается *выбрать суждение, наиболее типичное для характеристики его поведения.*

Текст опросника

1.
 - а. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
 - б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2.
 - а. Я стараюсь найти компромиссное решение.
 - б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.
3.
 - а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 - б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
4.
 - а. Я стараюсь найти компромиссное решение.
 - б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5.
 - а. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
 - б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6.
 - а. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
 - б. Я стараюсь добиться своего.
7.
 - а. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
 - б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы в другом добиться своего.
8.
 - а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 - б. Я первым стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

а. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий.

б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

а. Я твердо стремлюсь достичь своего.

б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

а. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12.

а. Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13.

а. Я предлагаю среднюю позицию.

б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

а. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15.

а. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16.

а. Я стараюсь не задевать чувств другого.

б. Я стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

а. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

а. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б. Я даю другому возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

а. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

а. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б. Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21.

а. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

а. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

б. Я отстаиваю свои желания.

23.

а. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

а. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

а. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

а. Я предлагаю среднюю позицию.

б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.

а. Я предлагаю среднюю позицию.

б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий.

30.

а. Я стараюсь не задевать чувства другого.

б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Количество баллов, набранных испытуемым по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

ПОДСЧЕТ ДАННЫХ ТЕСТА ТОМАСА — КИЛМЕНА

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
	1	2	3	4	5
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
	1	2	3	4	5
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	В		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Сумма					

Антонюва, Н. В. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / А72 Н. В. Антонюва : Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд-вом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 269, [3] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0772-8 (в обл.).

Пособие предназначено для студентов преимущественно непсихологических факультетов, имеющих базовую подготовку по общей и социальной психологии, а также аспирантов и преподавателей. В пособии раскрываются основные проблемы психологии управления, анализируются как традиционные модели и теории отечественной и зарубежной психологии, так и современные концепции. Пособие содержит практические упражнения и тесты, а также все материалы, необходимые для проведения семинарских и практических занятий и самостоятельной работы студента.

УДК 005.32(075)

ББК 88.4

Учебное издание

Антонова Наталья Викторовна

Психология управления

Зав. редакцией Е. А. Бережнова

Редактор А. А. Архипова

Художественный редактор А. М. Павлова

Компьютерная верстка и графика Н. Пузанова

Корректор Е. Е. Андреева

Подписано в печать 14.09.2010. Формат 60х88/16. Гарнитура Newtop C.

Печать офсетная. Усл.-печ. л. 16,5. Уч.-изд. л. 10,5.

Тираж 1000 экз. Изд. № 1254. Заказ 3586.

Государственный университет — Высшая школа экономики,

125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3

Тел./факс: (495) 772-95-71

Специально для ОАО «Межрегиональный полиграфический комбинат»

143706, г. Мытишки, ул. Мира, 82

www.gostprk.ru, www.ovseprk.ru тел.: (495) 745-84-28, (495) 745-84-85

ISBN 978-5-7668-0772-8



9 785759 807728