

Министерство образования Республики Беларусь
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Экономика и управление научными исследованиями,
проектированием и производством»

Е.С. Третьякова

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

Учебно-методическое пособие
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»

Учебное электронное издание

Минск 2010

УДК 159.923
ББК 88.5
У 69

Автор:

Е.С. Третьякова

Рецензенты:

П.Д. Горобец, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Статистика, бухгалтерский учет, анализ и аудит» Белорусского государственного технологического университета;

В.П. Акунец, кандидат экономических наук, доцент Республиканского института информационных технологий.

В учебно-методическом пособии раскрываются теоретические основы психологии управления, характерные особенности личности руководителя и подчиненного, основы делового общения и взаимодействия, сущность управления групповыми процессами, явлениями, конфликтными ситуациями, а также основные теории лидерства.

Предназначено для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент».

Белорусский национальный технический университет
пр-т Независимости, 65, г. Минск, Республика Беларусь
Тел.(017) 293-91-97 факс (017) 292-91-37
Регистрационный № БНТУ/ПСФ87-2.2010

© Третьякова Е.С., 2010

© БНТУ, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ..	7
1.1. Управление как социальный феномен	7
1.2. Понятие о психологии управления	8
Тема 2. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ	10
2.1. Руководство и лидерство как социальные феномены.....	10
2.2. Основные функции управленческой деятельности.....	11
2.3. Основные теории лидерства	13
2.4. Характер требований к личности руководителя	14
2.5. Авторитет личности	14
2.6. Нравственно-психологические качества руководителя	15
2.7. Деловые качества руководителя	16
2.8. Подходы к определению профессионально важных качеств руководителя	18
Тема 3. ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ..	22
3.1. Ситуационный подход к теории руководства	22
3.2. Авторитарный стиль руководства.....	23
3.3. Демократический стиль руководства	25
3.4. Либеральный стиль руководства	27
3.5. Сочетание стилей руководства.....	28
3.6. Психологические аспекты подготовки и принятия управленческих решений	30
3.7. Делегирование руководителем своих полномочий.....	31
3.8. Деловая карьера, планирование и реализация	32
Тема 4. ВЛАСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ	34
4.1. Формы власти. Должностная власть.....	34
4.2. Власть, основанная на авторитете	35
4.3. Власть, основанная на вознаграждении	36
4.4. Власть, основанная на принуждении.....	37
Тема 5. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЕГО ПОВЕДЕНИЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	38
5.1. Личность подчиненного как объект управления.....	38
5.2. Различные научные подходы к рассмотрению личности. Особенности психолого-управленческого подхода	38
5.3. Структура личности.....	39

Тема 6. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	41
6.1. Общение как социальный феномен. Особенности управленческого общения.....	41
6.2. Разновидности общения.....	42
6.3. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении..	43
6.4. Механизмы взаимовосприятия.....	44
6.5. Основы постижения внутреннего мира собеседника	45
6.6. Внутренний мир человека и его внешние проявления	47
6.7. Общение руководителя с подчиненными как обмен информации	48
6.8. Условия эффективного воздействия в управленческом общении. Позиции в общении	50
6.9. Проблема уверенности в процессе управленческого общения. Пути формирования уверенности в себе.....	52
 Тема 7. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	54
7.1. Сущность управленческого воздействия руководителя.....	54
7.2. Феномен группового давления и феномен «нога в дверях»	54
7.3. Характеристика основных способов управленческого воздействия.....	55
7.4. Типология объектов психологического воздействия.....	58
7.5. Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия... ..	59
 Тема 8. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	61
8.1. Межличностный конфликт как социальный феномен	61
8.2. Динамика возникновения и развития конфликта.....	62
8.3. Типология конфликтов.....	63
8.4. Интриги в организации и меры противодействию им.....	64
 Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	65
9.1. Внутренний конфликт	65
9.2. Причины и условия, вызывавшие межличностные конфликты	66
9.3. Возможные пути решения конфликта. «Кодекс поведения» в конфликте	67
9.4. Способы управления конфликтами (сетка Томаса)	68
 Тема 10. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ	72
10.1. Деловая беседа как форма управленческого труда.....	72
10.2. Начало деловой беседы	72
10.3. Фаза передачи информации в деловой беседе.....	73
10.4. Фаза аргументации и фаза принятия решения в деловой беседе	74
10.5. Психологические приемы достижения расположения собеседника... ..	77
10.6. Проблемные или дисциплинированные беседы.....	78

<i>Тема 11. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОВЫМИ ЯВЛЕНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ</i>	80
11.1. Взаимодействие формальных и неформальных групп	80
11.2. Развитие коллектива	82
11.3. Повышение эффективности работы коллектива	84
<i>Тема 12. ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА</i>	86
12.1. Понятие и содержание лидерства	86
12.2. Типология лидерства	89
<i>Тема 13. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА</i>	93
13.1. Теория черт	93
13.2. Концепции харизматического лидерства	95
13.3. Факторно-аналитическая и ситуационная теории лидерства	96
13.4. Теория конститuentов и интерактивный анализ	98
13.5. Психологические теории лидерства	99
<i>Тема 14. УПРАВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ</i>	102
<i>Тема 15. РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</i>	106
15.1. Роль лидера в управлении организационной культурой	106
15.2. Роль лидера в управлении коммуникацией	110
15.3. Роль лидера в управлении персоналом	112
15.4. Роль лидера в управлении внешними связями	117
15.5. Роль лидера в управлении изменениями	119
<i>ЛИТЕРАТУРА</i>	121

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях весьма актуальны проблемы поиска путей активизации человеческого потенциала внутри организации; учет психологических особенностей персонала являются одним из решающих факторов повышения эффективности деятельности любой организации.

Дисциплина «*Психология управления и основы лидерства*» – одна из профилирующих дисциплин, которые входят в программу подготовки по специальности «Менеджмент», имеет своей целью формирование у студентов теоретических знаний и навыков их применения для решения практических задач на современном предприятии.

В предлагаемом учебно-методическом пособии рассмотрены современные технологии управления человеческими ресурсами; вопросы подбора работников в качестве руководителя; методы построения эффективной системы управления персоналом; формы делового общения и приемы психологического воздействия на людей; вопросы комплектования трудовых коллективов с учетом психологической совместимости работников; основные аспекты организации и претворения в жизнь различных нововведений в деятельности предприятия (фирмы); вопросы обеспечения дисциплины; вопросы формирования и обеспечения удовлетворенности трудом и позитивной мотивации к труду.

В результате изучения дисциплины студенты должны иметь представление о сущности и содержании психологии управления, основных теориях лидерства, деловой активности руководителя.

Предлагаемое учебно-методическое пособие содержит систематическое изложение знаний по дисциплине «*Психология управления и основы лидерства*» в соответствии с учетом требований типовой программы изучения дисциплины, рекомендуется для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент».

Тема 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Управление как социальный феномен

Организация представляет собой форму объединения группы людей, деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общих целей и упорядочения совместной деятельности.

Субъект управления – источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления, а объект управления – на кого направлена управленческое воздействие (может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа).

Социальное управление – непрерывный процесс воздействия руководителя на организованную группу людей по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов. Система управленческих отношений опирается на два социально-психических феномена: *управление* (целенаправленное воздействие на определенный объект) и *подчинение* (восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия).

Исследователи выделяют три типа подчинения:

- 1) строптивное – работник воспринимает подчинение как вынужденное и внешне навязанное, характерно слабое понимание мотивов подчинения;
- 2) равнодушное подчинение – работник удовлетворен своим положением, т. к. это освобождает его от принятия ответственных решений;
- 3) инициативное – необходимость подчинения входит в привычку, но не заглушает инициативу. В основе лежит признание авторитета руководителя и критическая оценка его действий.

Руководитель любого управления необходимо решать две взаимосвязанные задачи:

- 1) овладеть теоретическими основами рационального управления;
- 2) уметь творчески применять положения этой науки, т.е. обладать искусством управления.

По мнению большинства отечественных и зарубежных ученых предметом науки управления являются управленческие отношения:

- 1) отношения между субъектом и объектом управления;
- 2) отношения между членами организации находящиеся на одном иерархическом уровне;
- 3) отношения между различными организационными подразделениями в пределах одного объекта управления.

Основные психологические особенности управленческой деятельности:

- большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

- неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки.

Главная цель управленческой деятельности – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности руководимого коллектива по решению стоящих перед ним задач. Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме. Главное внимание руководитель сосредотачивает на трех направлениях:

- 1) принятия решений по важнейшим стратегическим принципиальным вопросам деятельности;
- 2) осуществление подбора, расстановки, обучения кадров;
- 3) координация работы исполнителей, звеньев и подразделений в целом.

1.2. Понятие о психологии управления

В центре внимания психологии управления – знание психологических особенностей людей, всесторонний учет психологического содержания управленческой деятельности, стимулирование работников в процессе современной деятельности и создание в организации здорового социально-психологического климата.

Управление как социальный процесс, имеющий дело с живыми людьми не всегда развивается по инструкциям. Помимо формальных взаимоотношений в любой организации существует сложная система неформальных связей и межличностных отношений. Под влиянием личностных факторов часто происходит неконтролируемое перераспределение функций руководства, прав и должностных обязанностей, ответственности и полномочий. Реальные функции должностного лица могут существенно отличаться от предусмотренных должностной инструкцией, поэтому меры по рационализации управленческой деятельности могут не привести к успеху, если не учитывать индивидуальные особенности работников и психологические аспекты их отношений. Изучить и учесть эти проблемы в управленческой деятельности позволяет психология управления.

Термин «психология управления» начал использоваться в СССР в 20-е годы прошлого века, на II Всесоюзной конференции по научной организации труда один из докладов был посвящен психологии управления и проблемам с ней связанным. Психология управления должна была решать две задачи:

- 1) подбор сотрудников в соответствии с их индивидуальными особенностями;
- 2) воздействие на психику работников через стимулирование.

В многочисленных работах по научной организации труда (работы А.К. Гастева, В.В. Добрынина, П.М. Креженцева и др.), вышедших в 20-30-е годы – было немало различных подходов к решению психологических

проблем управления, но недостаточный уровень разнообразности этих проблем не позволил психологии управления выделиться в самостоятельную область знаний.

Период более активного приложения психологических знаний к теории и практике управления – середина 60-х годов. Авторы Е.Е. Вендров, Л.И. Уманский – одни из первых исследователей, поставивших вопрос о необходимости разработки психологии управления, как науки. Основные рассмотренные аспекты:

- проблемы производственных групп и коллективов;
- психология личности и деятельности руководителя;
- вопрос подготовки и подбора руководящих кадров.

В XXI веке психология управления переживает особенно интенсивное развитие.

Конкретное проявление предмета психологии управления может быть представлено в следующих аспектах:

I. Психологические аспекты деятельности руководителя:

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

II. Психологические аспекты деятельности организации:

- 1) возможность использования психологических факторов для решения управленческих задач;
- 2) закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;
- 3) проблема личностных взаимоотношений в организации, психологической совместимости;
- 4) формальная и неформальная структура организации;
- 5) мотивация труда членов организации;
- 6) ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования.

III. Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:

- 1) проблемы управленческого общения;
- 2) оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель-подчиненный»;
- 3) информированность как фактор повышения эффективности управления.

Психология управления – отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направления на оптимизацию и повышения эффективности этого процесса.

Тема 2

ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

2.1. Руководство и лидерство как социальные феномены

Одним из важных условий успешного выполнения стоящих перед организацией задач является наличие определенных личностных и деловых качеств руководителя и выбор оптимального стиля управления.

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигался в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы уровень активности, участия, влияние в решении конкретной задачи, принимая на себя определенные функции. Остальные члены группы принимают лидерство, т.е. стоят по отношению к лидеру такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми. Процесс лидерства может быть достаточно противоречивым: «мера притязаний» лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать. Мера влияния лидера на группу не является величиной постоянной. При определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возвышаться, в других обстоятельствах – снижаться.

Основные различия между лидером и руководителем:

- содержание понятий: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует *психологические* отношения, возникающие в группе по вертикали, т.е. с точки зрения доминирования и подчинения;

- возникновение: руководство – закономерная часть официальной организации, лидерство возникает спонтанно, как следствие взаимодействия людей, руководитель назначается официально, а лидер выдвигается стихийно;

- регламентация деятельности: деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

- режим внешних связей: руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями, лидер в своей активности ограничен внутрigrупповыми отношениями.

- руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Таким образом: руководство – процесс правового воздействия, осуществляемое руководителем на основе власти, а лидерство – процесс

психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, которая осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга, т.е. лидерство – это чисто психологическая характеристика, основанная на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения. В современных условиях эффективным является руководство людьми, осуществляется в форме лидерства. Преимущество лидера заключается в том, что за ним организация признает моральное право принятия решений в значимых ситуациях.

Руководителя-лидера характеризует:

1) способность воспринимать проблемы управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы при решении задач, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

2) способность быть организатором совместной деятельности. Лидер формулирует задачу, волнующую коллектив, принимает на себя ответственность на ее решение, умеет планировать совместную деятельность с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива, обладает способностью и умением делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других;

3) чуткость и проницательность, доверие к людям: находит время, чтобы выслушать людей, с ним легко разговаривать, умеет хранить тайны, способен отстаивать интересы других, понимать проблемы отдельного человека, готов вступить за подчиненного;

4) представительские склонности: выражает общее для коллектива мнения работников по значимым для них вопросам, ставит вопросы перед руководителем не дожидаясь приказов;

5) эмоционально-психологическое воздействие. Лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд, наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять, обладает неформальным авторитетом;

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

2.2. Основные функции управленческой деятельности

Управленческая деятельность требует осуществления руководителями множество разнообразных управленческих работ. Функции управления необходимы, чтобы закрепить отдельные виды работ за определенными исполнителями и этим придать процессу управления упорядоченность, обеспечить высокий профессионализм выполнения управленческих работ. Функции – основная категория управления. Они расчленяют содержание управленческой деятельности на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени и в целях получения определенного результата.

Общие функции:

- *целеполагание* – заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности;

- *планирование* – выработка направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации;

- *прогнозирование* – выявление и предвидение объективных тенденций развития организаций в будущем;

- *функция организации* – объединение элементов или частей (людей, идей и т.д.) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система. Последовательность реализации целей функций организации обычно следующая:

1) определение целей совместной деятельности;

2) выявление потребности в ресурсах для осуществления целей и обеспечение бесперебойного снабжения этими ресурсами;

3) установление последовательности действий исполнителей, контрольных сроков выполнения;

4) выбор способов осуществления необходимых действий для достижения целей;

5) установление необходимых организационных отношений между членами организаций (например: соподчинения, координация);

6) создание соответствующей мотивации.

- *стимулирование* – разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности. Руководитель должен придерживаться следующих принципов:

1) зависимость величины стимула от конкретного вклада подчиненного в общее дело;

2) разумное сочетание моральных и материальных стимулов;

3) связь стимулов с целями деятельности организации;

4) сочетание стимулирования с мерами наказания и принуждения.

- *функция контроля, учета и анализа деятельности*. Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

1) наблюдения за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе;

2) сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;

3) оценка эффективности деятельности;

4) выявление отклонений и причин сложившегося состояния;

5) определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

Важной психологической проблемой является вопрос о расхождении между функциями, которые должен исполнять руководитель и реально выполняемыми функциями. Полного соответствия между ними нет, так как на практике реально выполняемые функции преломляются через сложившуюся ситуацию, в которой находится руководитель личность конкретного руководителя, состояния дел в организации, особенности взаимоотношений в коллективе.

2.3. Основные теории лидерства

Различные ученые пытались выделить необходимые черты и характеристики, которые должен обладать руководитель. Этой проблеме психологии управления уделяется пристальное внимание.

Первоначально научные поиски нашли свое воплощение в так называемой «теории черт» (харизматическая): лидером не может быть любой человек, а только тот, который обладает определенным набором врожденных личностных качеств и совокупностью определенных психологических черт.

На основе приведенных взглядов позднее формируется теория «элиты и толпы». Согласно этой теории, обязательным условием жизни всякого общества выступает его дифференциация на два слоя: «элиту» (привилегированную правящую группу, члены которой призваны руководить) и «толпу» (остальную массу людей, которые слепо идут за лидером). Согласиться с этой теорией – значит признать ненужными попытки выявления закономерностей эффективного управления.

Особенно тщательно наборы психологических черт разрабатывались учеными для отбора лиц «годных» для руководства. Ряд ученых начали с изучения нескольких фундаментальных качеств, а затем в процессе исследования довели их количество до двух сотен и более. В 1940 г. американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт и качеств, упоминаемых различными исследователями, как лидерские. Однако у разных авторов упоминались разные качества. А практика осуществления руководства показывает, что имеется немало случаев, когда лица, не обладавшие важнейшими чертами, прекрасно справлялись с функциями лидера. В результате появилась новая теория – «ситуационная теория лидерства». В этой теории акцент переместился с черт лидера на анализ ситуации и объекта управления, т.е. лидерство возникает, как ответ на требования ситуации. При данном подходе приуменьшается роль активности личности, в основе лежат обстоятельства. Черты рассматриваются одна из ситуационных переменных. К другим относятся: размер и структура организации, вид выполняемой деятельности, индивидуальные особенности членов организации, их ожидания, время принятия решений. В одних условиях от лидера требуется одна линия принятия решений, в других – другая. Часто встречаются люди, чья компетентность удовлетворяет требованиям ситуации, они являются хорошими профессионалами, но не способны к руководящей деятельности, и практика показывает, что при изменении ситуации слишком частой смены лидеров не происходит.

В настоящее время доминирующей является «синтетическая концепция лидерства». Согласно этой теории лидерство – процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер является субъектом управления этим процессом. При таком подходе лидерство является функцией группы, и изучать его необходимо с точки зрения целей и задач группы. Эта теория отличается комплексным подходом по всему

процессу управления, на характер осуществления лидерской роли оказывает взаимосвязь трех переменных:

- качества лидера;
- качества последователей;
- характер ситуации, в которой осуществляется лидерство.

2.4. Характер требований к личности руководителя

Чтобы руководитель мог успешно управлять трудовым коллективом, он должен удовлетворять требованиям к его личности, которые довольно многогранны. Четко определить содержание требуемых для руководителя качеств довольно сложно. Если лицам, назначающим на руководящую работу, предложить составить обстоятельный список таких качеств, то почти наверняка их позиции разойдутся.

Существует много соображений относительно методологии и практики определения требований к качествам руководящих работников.

Хороший руководитель – это человек (самый общий перечень качеств, присущих современному руководителю):

- 1) открытый, экстравертивный (обращенный вовне);
- 2) любознательный, восприимчивый;
- 3) решительный, ориентированный на результат;
- 4) опытный, критически настроенный, терпеливо относящийся к ошибкам;
- 5) обаятельный, спокойный, внушающий доверие;
- 6) внимательный и добросердечный, готовый выслушать других;
- 7) смелый, невозмутимый, гибкий, свободный от предрассудков;
- 8) готовый способствовать развитию других.

Все многообразие требований к руководителям может быть сведено в три группы: мировоззренческие, деловые, нравственно-психологические.

Но ведь важно не только правильно установить объективные требования профессиональной пригодности руководителя. Не менее важно разработать методы их распознавания у людей, овладеть обоснованной технологией оценки и отбора кадров.

2.5. Авторитет личности

Авторитет личности – это власть, основанная на бессознательной, харизматической вере (греч. «харизма», «милость», «божественный дар», «слепая вера»). Это влияние примера.

Характеристики влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий, на уровне подсознания подчиненный отождествляет себя с руководителем. Это удовлетворяет его потребность в принадлежности и уважении.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

- 1) обмен энергией – создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих людей;

- 2) внушительная внешность – лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;
- 3) независимость характера – в своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других;
- 4) хорошие риторические способности;
- 5) восприятие восхищения своей личностью – они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают восхищение ими, не впадая в надменность и себялюбие;
- 6) достойная, уверенная манера держаться – они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

2.6. Нравственно-психологические качества руководителя

Нравственно-психологические качества являются необходимыми любому руководителю как нравственные ориентиры его деятельности. Без них он просто не способен руководить коллективом. Нравственная нетребовательность дает дорогу к руководящим должностям людям аморальным, что приводит к печальным последствиям.

В трудовом коллективе все, что связано с нравственными качествами руководителя, воспринимается особенно остро. Качества эти необходимы для создания в коллективе морального климата, благоприятствующего развитию здоровых межличностных отношений, сознательной трудовой дисциплины, закрепления у людей чувства удовлетворенности работой.

Нравственные качества отличаются большим разнообразием, поскольку сложна психологическая структура самой личности.

Рассмотрим некоторые из этих качеств. Наиболее характерные с точки зрения рассматриваемого вопроса – это порядочность, способность привлекать к себе людей, умение воздействовать на подчиненных. Эти качества характеризуют особенность личности руководителя, как она воспринимается коллективом и как она способна воздействовать на членов коллектива. Наиболее важны для руководителя порядочность, правдивость, уважительное и справедливое отношение к подчиненным, здоровое восприятие критики.

Состояние взаимоотношений руководителя с подчиненными служит своеобразной и убедительной характеристикой уровня его профессионализма.

Уважительное отношение к подчиненным порождает в коллективе хороший моральный климат. Это главное условие налаживания сознательной дисциплины и нормальной организации работы, развития инициативы работников. Справедливое отношение к подчиненному означает объективную оценку его деятельности, его взглядов, его поступков. Если добросовестный человек убежден в том, что при всех обстоятельствах его действия будут оценены по достоинству, то это вызывает у него состояние приподнятости и стимулирует к еще более производительной деятельности.

И наоборот, отсутствие такой убежденности порождает состояние неудовлетворенности, обиды, а то и пессимизма.

Характер реакции руководителя на критику определяет меру его порядочности. Критика только тогда оправдывает себя, когда она конструктивна, целенаправленна и подсказана желанием улучшить положение дел.

Не менее важна способность привлекать к себе людей. Людям импонирует руководитель, склонный к коллективному принятию решений, доверяющий сотрудникам, справедливо оценивающий результаты их труда, способный наладить с подчиненными нормальные, деловые отношения, желающий улавливать их настроения и откликаться на них. Это порождает в коллективе благоприятный моральный климат.

Особую актуальность в современных условиях приобретает умение влиять на поведение подчиненных. Руководитель должен обладать способностями согласовывать и активизировать деятельность людей, направленную на решение задач, поставленных перед коллективом.

Методы воздействия на подчиненных зафиксированы в правовых документах. С помощью их руководитель добивается согласия подчиненных со своими решениями и обеспечивает их выполнение. Существуют два основных метода воздействия на подчиненных: использование власти и сотрудничество.

Власть представляет собой форму административного влияния на подчиненного независимо от его желания и мнения. Она обусловлена системой требований, предъявляемых к работнику как члену трудового коллектива, выполняющему определенные служебные обязанности в рамках его компетенции. *Сотрудничество* способствует закреплению у подчиненных желаемых норм поведения. Оно побуждает их соотносить свои действия с интересами коллектива.

Всякий руководитель должен умело сочетать эти методы воздействия в зависимости от конкретных обстоятельств и личности подчиненного.

2.7. Деловые качества руководителя

Под деловыми качествами понимается наличие у руководителя следующих способностей:

- способности находить кратчайший путь к достижению цели;
- способности к самостоятельному мышлению и оперативному принятию обоснованных решений;
- способности к последовательному и инициативному обеспечению их выполнения;
- способности высвобождать человеческую энергию (инициативу, энтузиазм).

Обладающий деловыми качествами руководитель *должен*:

- уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке;

- точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей;
- разрабатывать альтернативные решения с последующим выбором наиболее результативного;
- своевременно определить содержание действий, требуемых для разрешения возникающих проблем;
- ясно ставить задачи перед подчиненными и осуществлять эффективный контроль их исполнения;
- проявлять волю и настойчивость в преодолении возникающих трудностей;
- оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности.

Деловые качества представляют собой крайне сложную категорию. Компетентность понимается как доскональное знание своего дела и существа выполняемой работы, как понимание связей различных явлений и процессов, как нахождение возможных способов и средств достижения намеченных целей. Руководитель, видимо, не может в одинаковой степени быть компетентным по всем вопросам, в решении которых он принимает участие, и в этом нет ничего компрометирующего. Однако руководителю не обойтись без определенной суммы профессиональных знаний, достаточных для ясного понимания целей, для восприятия новых идей, для квалифицированного разбирательства в возникающих ситуациях и для принятия по ним обоснованных решений.

Некомпетентный, не разбирающийся в деле руководитель неизбежно оказывается в унижительной зависимости от своего окружения; вынужден оценивать обстановку по подсказкам своих подчиненных или вышестоящих начальников; как правило, затрудняется высказывать весомые суждения, предпринимать активные действия, давать полезные советы по специальным вопросам; нередко вынужден имитировать полезную деятельность, ибо неспособен к реальным и ответственным действиям; обычно, чтобы скрыть незнание дела, стремится окружить себя столь же некомпетентными людьми и отдалить способных работников.

Организаторские способности руководителя выражаются, прежде всего, в следующем:

- в умении выделять и четко формулировать как перспективные, так и наиболее важные в каждой конкретной ситуации задачи;
- в умении своевременно принимать аргументированные решения и обеспечивать их выполнение;
- в умении согласовывать свои замыслы с условиями действительности;
- в умении организовать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;
- в умении постоянно и эффективно сотрудничать с другими подразделениями и с органами контроля.

Руководитель с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценить ситуацию, выделить первоочередные задачи и достаточно точно рассчитать сроки их решения.

Особое значение он уделяет рациональному распределению работы между сотрудниками и их инструктированию; добивается реальной персональной ответственности каждого за выполнение возложенных на него функций. Развитое чувство ответственности такого руководителя помогает ему всесторонне взвешивать принимаемые решения и действия, быть собранным, аккуратным и дальновидным исполнителем. При всех обстоятельствах оставаться хозяином своего слова. Хороший организатор, как правило, обладает острым и гибким умом, сочетающимся с сильной волей. Результаты своих решений он претворяет в жизнь оперативно и без лишних колебаний. Он всегда добивается завершения начатого дела.

При этом он может пойти на определенный риск, действуя в условиях неопределенности, смело и решительно, не дожидаясь указаний сверху и проявляя находчивость в сложных обстоятельствах. Риск его оправдан, ибо его смелость основывается на его компетенции. Здесь он отдает себе отчет в серьезности последствий.

Способный организатор опирается на разум всего коллектива, его настойчивость никогда не переходит в упрямство и нетерпимость к чужому мнению, он приучает подчиненных к самостоятельности.

Организаторская работа немыслима без твердой дисциплины. Соблюдение дисциплины и порядка предполагает, в свою очередь, контроль со стороны руководителя.

Организаторские способности во многом определяются природными задатками, но они также приобретаются в процессе учебы и работы.

Таким образом, чтобы стать истинно деловым руководителем, недостаточно одной компетенции, то есть суммы знаний, позволяющих глубоко разбираться в деле и эффективно решать возникающие проблемы. Для реализации самой компетенции и осуществления принятых решений необходимы также организаторские способности, то есть навыки налаживания совместной работы многих людей и умение добиваться выполнения принятых решений.

2.8. Подходы к определению профессионально важных качеств руководителя

В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя. У различных авторов наиболее часто встречаются следующие:

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

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

- так называемый «фактор геликоптера», или способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

Ряд эмпирических исследований подводит к несколько иному набору качеств. Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний в различных отраслях деятельности с целью выявления ключевых качеств перспективных руководителей. Среди первых шести были следующие:

- умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;

- готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;

- активность (жизненная и управленческая);

- приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;

- умение при необходимости легко менять стиль управления;

- семейная поддержка.

Но самыми важными качествами были призваны первые два.

Рассмотрим две модели профессиограммы руководителя (профессиограмма – система требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку).

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

- незаурядный интеллект;

- фундаментальные знания;

- достаточный опыт.

Второй блок включает следующие конкретные качества:

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

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

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

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

К *третьему* блоку отнесены специфические личностно-деловые качества:

- коммуникабельность – умение быстро устанавливать контакт с людьми;

- эмпатичность – умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;

- способность к психоанализу, то есть самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;

- стрессоустойчивость, то есть физическая тренированность, самовнушаемость, умение переключаться и управлять своими эмоциями;

- красноречивость – умение в совершенстве владеть своим словом, то есть умение внушать и убеждать словом;

- визуальность – внешняя привлекательность личности.

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

Профессиограмма руководителя, предложенная Л.В. Фаткиным, предусматривает системно-факторный подход, в ней сформулированы пять специфических интегральных факторов. К ним относятся:

- адаптационная мобильность – это умение быстро находить свое место в том или ином коллективе, в той или иной ситуации, в той или иной системе взаимоотношений;

- эмоциональное и деловое лидерство, как по «вертикали», так и по «горизонтали» в неформальных группах внутриорганизационной структуры и в неформальной группе своего подразделения при решении большинства проблемных ситуаций;

- способность к интеграции социальных функций (ролей) – условием успешного руководства является всесторонний учет руководителем ролевых ожиданий подчиненных;

- контактность – способность к установлению позитивных социальных контактов;

- стрессоустойчивость.

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

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

- *ответственность и надежность*;

- *уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных* (в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться; уверенность руководителя по закону психологического заражения передается подчиненным, и они действуют соответствующим образом; уверенность руководителя в себе важна при его контактах с другими руководителями равного или более высокого положения);

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

- способность к творческому решению задач, стремление к достижениям;

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

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

Тема 3

ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Ситуационный подход к теории руководства

Личностные качества руководителя являются существенными компонентами его руководства. Но очевидно, что эффективность стиля руководства зависит от особенностей конкретной управленческой ситуации.

Когда ситуация меняется, то меняется и выбранный стиль руководства. Выбор стиля и поведение руководителя должны быть гибкими.

Современная теория руководства большое внимание уделяет ситуационному подходу. Суть ситуационного подхода заключается в том, что выделяются какие-то базовые, общие для многих конкретных случаев управления факторы (ситуационные переменные), приоритеты которых определяются для каждого случая в зависимости от конкретных обстоятельств в данный момент.

Ученые пытаются определить, какие особенности поведения и личные качества руководителя более всего соответствуют определенным ситуациям. В зависимости от особенностей конкретной ситуации должны выбираться различные стили руководства. В общем случае руководитель должен стремиться к выработке такого стиля, который должен привести к высокой производительности труда и к достаточной удовлетворенности от него работающих.

Для оценки эффективности стилей руководства исследователи стали обращать внимание не только на руководителя и подчиненных, а на всю ситуацию в целом. Исследования показали, что в эффективном руководстве решающую роль могут сыграть так называемые ситуационные факторы, которые определяют условия и обстоятельства (ситуацию) управления.

В качестве ситуационных факторов могут представляться:

- потребности и личные качества подчиненных;
- характер выполняемой работы (задания);
- требования и воздействия внешней среды;
- информация, которую имеют руководитель и подчиненные;
- важность качества выполняемой работы;
- степень структуризации работы;
- степень мотивации подчиненных;
- возможности руководителя использовать вознаграждения за работу и другие факторы.

Анализ работы руководителя, связанный с использованием различных стилей руководства, позволил выделить два основных стиля (подхода), на которые ориентируется руководитель в процессе управления.

Руководитель сосредоточивает внимание на *выполняемой подчиненными работе* (задаче). Он прежде всего заботится о выполнении

работы (решении задачи) и исходя из этого воздействует на подчиненных, используя все свои возможности.

Такой стиль руководства, называемый «ориентация на задачу», во многом схож с автократичным стилем руководства. Потенциальные преимущества такого стиля – это единство целей, быстрота действия при принятии решений и строгий контроль за выполнением работы.

Руководитель сосредоточивает внимание на *человеческих отношениях*. Он добивается повышения результативности труда путем совершенствования отношений с коллективом в процессе работы (при решении задачи).

Такой стиль руководства, называемый «ориентация на человека», во многом схож с демократическим стилем руководства. Проявление заботы о благополучии подчиненных особенно улучшает качество работы, когда подчиненные мотивированы потребностями высокого уровня.

Использование такого стиля позволяет заинтересовать подчиненных работой, усилить самоуправление и уменьшить необходимость в плотном контроле.

Этот стиль наиболее эффективен в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных.

Стили «ориентация на задачу» и «ориентация на человека» рассматриваются как границы, в пределах которых находятся различные стили руководства. Выбор конкретного стиля зависит от ситуационных факторов, то есть от условий, в которых выполняется управление.

3.2. Авторитарный стиль руководства

Авторитарный стиль характеризуется высокой степенью централизации власти руководителя. Это директивный стиль, означающий большую свободу руководителя в выборе средств воздействия при слабом контроле. Авторитар самовластно решает большинство не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, навязывает свою волю исполнителям и не делегирует им никаких полномочий. При этом он намеренно апеллирует к более низкому уровню потребностей своих подчиненных.

В отношениях со своими подчиненными действия авторитара могут исходить из следующих предпосылок:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и наказание.

На основе таких предпосылок авторитар обычно централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы

в принятии решений. Он плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказать психологическое давление, угрожать. Структурируя задание и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, автократ жестко регламентирует поведение сотрудника.

Руководитель-автократ догматичен, непременно жаждет подчинения своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к чужому мнению. Он часто вмешивается в работу подчиненных и жестко контролирует их действия, требуя пунктуального следования его указаниям «делать, что велено». Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо все решения у руководителя готовы еще до совещания.

Автократ никому не позволяет «сесть себе на шею». Он много работает, заставляет работать и других, в том числе и во внеурочное время. Может идти на риск, но расчетливо. Критику не выносит и не признает своих ошибок. Однако сам любит критиковать. Придерживается того мнения, что административные взыскания – лучший способ воздействия на подчиненных в целях достижения высоких трудовых показателей.

В общении с людьми часто невыдержан, груб, но не обязательно; он может быть и благожелательным, корректным автократом, внимательно выслушивать и напоказ взвешивать идеи подчиненных. Но пренебрегать их мнением при принятии окончательного решения, так что и в этом случае стиль по сути своей остается директивным и авторитарным.

В целом для руководителя-автократа характерен недостаток уважения к окружающим.

На практике авторитарный стиль в чистом виде обнаруживается довольно редко. Причем временами присущие автократу методы и приемы работы могут вызвать симпатию и уважение благодаря оперативному решению задач.

Появление руководителя-автократа нередко связано со свойствами его личности, с особенностями его характера. В большинстве случаев это властные люди, упорные и настойчивые, тщеславные и с преувеличенными представлениями о своих возможностях. Люди с непомерно развитым стремлением к престижности и с избыточным влечением к внешним атрибутам власти.

Подчас автократом предстает и руководитель, вполне резонно действующий по четкому плану и реализующий его вопреки любым препятствиям. В этом случае он может быть жестким, но не жестоким, бескомпромиссным, но справедливым, властным, но не подавляющим, решительным, но не самоуверенным. Естественно, такой руководитель способен делать многое для решения проблем благодаря умелой организации, смелым решениям и настойчивому их выполнению. Однако большей частью у руководителей – автократов столь привлекательные личные качества развиты недостаточно. Но зато превалирует стремление командовать и добиваться беспрекословного подчинения. И тогда наиболее

способные и инициативные, знающие себе цену работники стремятся уйти от такого руководства.

Автократический стиль возникает прежде всего в условиях, когда наиболее важным признается результат функционирования системы, а средствам его достижения не придается существенного значения. Такое понимание само нашло выражение в формуле «план любой ценой».

Это предполагает широкое использование давления, волевого принуждения, сопряжено с пренебрежением мнений подчиненных. Нередко авторитарность служит маскировкой некомпетентности руководителя или отсутствия у него организаторских способностей. Поэтому быть автократом признак скорее слабости, нежели силы.

3.3. Демократический стиль руководства

Демократический стиль характеризуется предоставлением подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации. Это коллегиальный стиль, который дает большую свободу деятельности подчиненных под контролем руководителя.

Руководитель-демократ предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: участия, принадлежности, самовыражения. Он предпочитает работать в команде, а не дергать за ниточки власти.

Представление демократа о своих сотрудниках сводится к следующему:

- труд процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
 - если люди приобщены к организационным решениям, они будут использовать самоконтроль и самоуправление;
 - приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Настоящий демократ избегает навязывать свою волю подчиненным. Он разделяет с ними власть и контролирует результаты деятельности.

Предприятия, где доминирует демократический стиль, характеризуются высокой децентрализацией полномочий. Подчиненные принимают активное участие в подготовке решений, пользуются свободой в выполнении заданий. Созданы необходимые предпосылки для выполнения работы, проводится справедливая оценка их усилий, наблюдается уважительное отношение к подчиненным и к их потребностям.

Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным понадобится помощь, они не стесняясь могут обратиться к руководителю.

В своей деятельности руководитель-демократ опирается на весь коллектив. Он старается научить подчиненных вникать в проблемы подразделения, выдавать им эффективную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Лично руководитель занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать все остальное. Он не подвержен стереотипам и варьирует свое поведение согласно изменениям ситуации, структуры коллектива и т.п.

Указания выдаются не в форме предписаний, а в виде предложений с учетом мнений подчиненных. Это объясняется не отсутствием собственного мнения или желанием разделить ответственность, а убежденностью, что в умело организованном процессе обсуждения всегда могут быть найдены лучшие решения.

Такой руководитель хорошо разбирается в достоинствах и недостатках подчиненных. Ориентируется на возможности подчиненного, на его естественное стремление к самовыражению посредством своего интеллектуального и профессионального потенциала. Желаемых результатов он добивается посредством убеждения исполнителей в целесообразности и значимости возлагаемых на него обязанностей.

Руководитель-демократ постоянно и обстоятельно информирует подчиненных о состоянии дел и перспективах развития коллектива. Это позволяет легче мобилизовать подчиненных на реализацию поставленных задач, воспитывать у них чувство подлинных хозяев.

Будучи хорошо информированным об истинном положении дел в руководимом им подразделении и о настроениях своих подчиненных, он во взаимоотношениях всегда тактичен, с пониманием относится к их интересам и запросам. Конфликты он воспринимает как закономерное явление, старается извлечь из них пользу на будущее, вникая в их первопричину и суть. При такой системе общения деятельность руководителя сочетается с его работой по воспитанию подчиненных, между ними укрепляется чувство доверия и уважения.

Демократический стиль поощряет творческую активность подчиненных (во многом посредством делегирования полномочий), способствует созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Люди в полной мере осознают свою значимость и ответственность в решении задач, стоящих перед коллективом. Дисциплина трансформируется в самодисциплину. Демократический стиль отнюдь не затрудняет единоначалия, не ослабляет власть руководителя. Скорее наоборот, его авторитет и реальная власть возрастают, поскольку он управляет людьми без грубого нажима, опираясь на их способности и считаясь с их достоинством.

3.4. Либеральный стиль руководства

Либеральный стиль руководства характеризуется тем, что подчиненные имеют свободу принимать собственные решения. Им предоставляется почти полная свобода в определении своих целей и в контроле за своей работой.

Либеральный стиль отличают минимальное участие руководителя в управлении, отсутствие размаха в его деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решение проблем и за их последствия, когда они неблагоприятны.

Руководитель-либерал мало вмешивается в дела подчиненных и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими подразделениями. Он непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам, и смиряется с ними, может без особых оснований отменить ранее принятое решение. Как правило, он очень осторожен, видимо, по причине того, что не уверен в своей компетенции, а значит, и в положении, занимаемом в служебной иерархии.

Во взаимоотношениях с подчиненными он отменно вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается помочь в решении их проблем. Готов выслушать критику и соображения. Но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказанные мысли и удовлетворить высказанные пожелания (просьбы).

Недостаточно требователен к подчиненным, не желая портить с ними отношения, часто избегает решительных мер, случается, что уговаривает их выполнять ту или иную работу. Если подчиненный не обнаруживает желания исполнить его указание, то он скорее сам выполнит требуемую работу, чем принудит к этому недисциплинированного подчиненного.

Руководитель-либерал редко пользуется своим правом говорить «нет», легко раздаст невыполнимые обещания. Он способен пренебречь своими принципами, если их соблюдение угрожает его популярности в глазах вышестоящего руководителя и подчиненных.

В стремлении приобрести и укрепить свой авторитет способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии и т.п., склонен бесконечно откладывать увольнение негодного работника.

Когда вышестоящие руководители просят его сделать нечто, не согласующееся с действующими нормативными актами или правилами поведения, то ему и в голову не приходит мысль, что он вправе отказаться удовлетворить такую просьбу.

Руководитель либерального стиля не проявляет сколько-нибудь выраженных организаторских способностей, нерегулярно и слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его решение задач управления не отличается достаточной результативностью.

Он не может отстаивать свою позицию в сложных, и тем более экстремальных ситуациях: неожиданный запрос «сверху», внезапная постановка вопроса на совещании и другие. Он часто ссылается на ограничение в правах и поэтому не может позволить себе принять то или иное решение. Делает упор на безусловное следование действующим положениям и должностным инструкциям.

Подобный руководитель предпочитает такую организацию деятельности, когда все расписано по полочкам и сравнительно редко возникает потребность в принятии оригинальных решений и вмешательства в дела подчиненных.

Подчиненные, располагая большой свободой действий, пользуются ею по своему усмотрению. Сами ставят задачи и выбирают способы их решений. В результате перспективы выполнения отдельных работ оказываются в зависимости от настроений и интересов самих работников.

Становление руководителя-либерала может объясняться многими причинами. Большею частью такие руководители, по натуре люди нерешительные и добродушные, как огня боятся ссор и конфликтов.

Другая причина – недооценка значимости возможностей коллектива и своего долга перед ним. Наконец, он может оказаться высокотворческой личностью, целиком захваченной какой-то конкретной сферой своих интересов, но лишенной организаторского таланта, вследствие чего обязанности руководителя оказываются для него непосильными.

Иногда такой руководитель вовсе не стремится к служебной карьере, и, понимая, что занимает не свое место, готов уступить его более подготовленному.

3.5. Сочетание стилей руководства

В чистом виде стиль руководства обычно не встречается. В реальной жизни в поведении каждого руководителя наблюдаются черты, присущие различным стилям, при доминирующей роли какого-либо одного из них.

Становление стиля руководства – сложный процесс, протекающий на протяжении достаточно долгого периода времени. Поэтому нелегко объяснить, почему выбирается именно этот, а не иной стиль. Поэтому возникают затруднения по выработке конкретных и общеприемлемых рекомендаций по выбору стиля руководства на все случаи жизни.

Руководителю трудно выработать стиль работы, удовлетворяющий всех членов подчиненного ему коллектива. К тому же одни и те же приемы воздействий на подчиненных могут получить как у руководителя, так и у подчиненных совершенно разные оценки.

Если один руководитель старается воздействовать убеждением, то другой предпочитает действовать по формуле «должны», «обязаны».

Некоторые руководители стремятся держать подчиненных «на расстоянии», решать единолично даже самые мелкие вопросы. Другие являются сторонниками «открытых дверей», куда вовсе не трудно прийти по

любому поводу. Но люди не идут к такому руководителю по пустячным делам, будучи приученными к некоторому порядку распределения полномочий и ответственности.

Стиль работы руководителя во многих отношениях складывается подсознательно и постепенно, пока не сформируется определенная совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них. Характер таких приемов соответствует личности руководителя и позволяет находить успешное решение задач управления коллективом.

Но это не значит, что стиль непременно формируется стихийно. Каждый руководитель располагает возможностями добиваться этого целенаправленно. Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает традиции коллектива, готовность и способность подчиненных к исполнению его решений.

Необходимо учитывать и собственные возможности, обусловленные уровнем образования, стажем работы, психическими качествами. При формировании стиля сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный) и конкретные ситуации: руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом в других.

В современной практике производственных систем доминируют автократический и демократический стили. Автократичное руководство может обеспечить более высокую производительность труда, но более низкую удовлетворенность от него, чем демократическое. Тем не менее, выдавать некоторые общие и детальные рекомендации относительно стиля руководства – дело рискованное.

Когда коллектив слабо организован, когда в нем мало инициативных и сознательных работников, а межличностные и межгрупповые отношения оставляют желать лучшего, в таких случаях производственные и воспитательные задачи не всегда могут решаться руководителем-демократом. Наоборот, в таком коллективе автократ, с присущей ему энергичностью и требовательностью, может оказаться больше к месту. Поэтому автократический стиль в принципе не противопоказан.

Особенно он необходим в экстремальных ситуациях, когда за неимением времени нет возможности посоветоваться с коллективом или по иной причине руководитель берет на себя всю полноту ответственности за выход из ситуации и требует беспрекословного подчинения. Приходится прибегать к автократичному стилю и в общении с теми, кто воспринимает демократичность руководителя за слабость и позволяет себе пренебрегать его служебными распоряжениями.

Для сравнительной оценки отдельных стилей примечательны следующие результаты наблюдений. В коллективе, управляемом в демократическом стиле, организация и показатели деятельности стабильны безотносительно к тому, на службе руководитель или в отпуске. При автократичном стиле работы отсутствие руководителя приводит к ухудшению деятельности. В коллективе, возглавляемом либералом, в его

присутствии работники обычно проявляют меньшую активность, нежели когда он находится вне коллектива.

3.6. Психологические аспекты подготовки и принятия управленческих решений

Важной функцией руководителя является принятие управленческих решений и доведение их до исполнителя. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управленческой деятельности. Как правило, имеется цель – идеальное представление желаемого состояния объекта управления или результата деятельности. Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то имеет место проблема. Средством решения этой проблемы служит *управленческое решение*, которое представляет собой предписание к действию, перечень мер, позволяющих привести систему в требуемое состояние. Процесс принятия управленческого решения начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выработкой решения.

Управленческое решение должно отвечать следующим *требованиям*:

- иметь ясную цель (не вызывать двоякого толкования и сомнений у подчинённых);
- быть обоснованными и непротиворечивыми (быть согласованными с внутренними и внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями)
- быть правомочными (опираться на требования законов, учитывать обязанности и права руководителя и подчинённого);
- быть конкретными (иметь адресата, сроки исполнения, отвечать на вопросы, что, кому, когда где и к какому сроку сделать);
- быть своевременными и эффективными.

Подготовка и принятие решений – психологический процесс. Различают три подхода к принятию решений:

- интуитивный – решения принимаются на основе ощущений его правильности, без анализа всех «за» и «против»;
- решение основанное на рассуждениях – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом (достоинства: быстрота процесса выбора альтернатив, недостатки: не работает в ситуациях, не имеющих аналогов в прошлом опыте руководителя);
- рациональное – обосновывается аналитически.

Процесс подготовки и принятия решений предусматривает следующие *этапы*:

1. Ориентировочный – выявление проблемной ситуации и определение цели решения;
2. Информационный – сбор, обработка и анализ информации по проблеме;

3. Этап выработки и принятия решений: формулирование набора альтернативных решений с возможным привлечением исполнителя будущего решения (закон Ликерта – качество и точность исполнения решений тем выше, чем больше непосредственный участник выполнения заданий принимает участие в принятии решений); оценка альтернативных решений по степени достоинств, недостатков и возможных последствий; выбор оптимального решения;

4. Организационный этап – доведение принятого решения и сроков до исполнителей, назначение ответственных, инструктаж;

5. Контролирующий этап – учёт и контроль выполнения решений, как правило поручается той же группе, которая готовила решение.

Самые слабые места при подготовке и принятии решений – это их качество и отсутствие контроля. Управленческие решения не выполняются по следующим *причинам*:

- вновь принимаемые решения не учитывают предшествующие;
- принятие решений, не несущих конкретного содержания;
- назначение нереальных сроков;
- отсутствие процедуры согласования ряда решений с исполнителями.

3.7. Делегирование руководителем своих полномочий

Руководитель не имеет возможности разбираться сам со всеми вопросами, поэтому важно умение делегировать полномочия компетентным специалистам.

Делегирование – временная передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. По подсчетам психологов от 40 % до 60 % времени руководителя тратится на выполнение тех функций, которые могут выполнить специалисты более низкой квалификации.

Не все задачи управленческой деятельности можно делегировать своим подчиненным. В любом случае делегируется:

- рутинная, мелочная работа;
- подготовительная работа (проекты и т.д.);
- специализированная деятельность.

Не подлежат делегированию:

- важнейшие функции руководителя (выработка политики развития организации, контроль результатов и т.д.);
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи высокой степени риска и особой важности;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения или перепроверки;
- задачи строго доверительного характера;

У подчиненного по ряду причин (нехватка знаний, опыта, страх перед ответственностью, перед критикой) может возникнуть сопротивление делегированию. В этом случае необходимо поговорить открыто, найти причины и придти к совместным решениям, используя стимулирование.

Обычно алгоритм делегирования полномочий следующий:

- подготовить подчиненного;
- объяснить задачу;
- показать, как ее решать и что делать;
- доверить ее дальнейшее решение под наблюдением, корректируя при этом подчиненного;
- передать работу сотруднику целиком и осуществлять только контроль над исполнением.

Правила делегирования:

- делегируйте тому, кто может и хочет исполнять полномочия (а если не хочет, добейтесь, чтобы захотел);
- делегируйте не только обязанности, но и права;
- без веских причин не вмешивайтесь в рабочий процесс;
- требуйте от подчиненного промежуточных отчетов о ходе реализации задачи и контролируйте лишь конечные результаты;
- делегируйте задачу по возможности целиком, а не в виде частных изолированных заданий.

Таким образом, подготовка и принятие управленческих решений, делегирование полномочий составляет важную сторону деятельности любого руководителя. По качеству отработки этих функций судят о личности руководителя, его способности решать возникающие задачи.

3.8. Деловая карьера, планирование и реализация

В настоящее время серьезное значение приобретает проблема деловой карьеры руководителя (ее планирование и реализация).

Карьера – успешное продвижение в какой-либо области деятельности, индивидуально осознанные и изменяемые позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей жизни. Понятие карьера не означает неперенное и постоянное движение вверх в рамках организационной иерархии.

Различают:

- горизонтальное продвижение – рост работника в квалификационном плане до признания его профессионалом в своем деле (даже в пределах одной должности возможны определенные уровни, связанные с качеством управленческого труда);
- вертикальное – предусматривает перемещение работника на более высокие должности.

К основным *целям* деловой карьеры руководителя обычно относят:

- получение морального удовлетворения;
- уважение со стороны социального окружения;
- соответствие профессии и занимаемой должности уровню самооценки руководителя;
- возможность достижения определенной степени независимости, достойная оплата труда;

- наличие свободного времени;
- потенциальная возможность достойной жизни после выхода на пенсию;

Обычно различают два вида карьеры:

1) профессиональная – характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, уход на пенсию). Эти стадии работник может пройти и в разных организациях, таким образом, профессиональная карьера – становление работника как профессионала, специалиста в своем деле, которое происходит на протяжении всей трудовой жизни;

2) внутриорганизационная – продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одной организации.

Важнейшим условием создания благоприятного социально-психологического климата в организации является *планирование карьеры сотрудников*, которое представляет собой систему форм, методов и средств планомерного и последовательного продвижения и перемещения работников с учетом их интересов и интересов организации. Главная цель этого процесса – наиболее рациональное использование творческого потенциала работника, создания условий для самореализации его как личности. Планирование карьеры процесс противоречивый. С одной стороны, важно обеспечить потребность работников в повышении профессионализма, своего социального статуса; с другой стороны – руководитель обязан обеспечить решение текущих и перспективных задач организации, развитие ее организационных и социальных структур.

Планирование карьеры работника предусматривает следующие мероприятия:

- определение потребностей в работниках в текущем году и в перспективе;
- прогнозирование потребностей в работах дефицитных профессий в связи с внедрением новой техники и технологии;
- определение источников удовлетворения потребностей в работниках, в том числе за счет работников организации;
- разработка плана профессионального продвижения каждого работника;
- разработка плана повышения квалификации;
- разработка условий перемещения работников на следующие ступени карьеры (требования к кандидатам, сроки между перемещениями, стаж работы, уровень образования и т.д.).

Тема 4

ВЛАСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Формы власти. Должностная власть

Власть может принимать разнообразные формы. Основы власти можно представить в виде четырех главных форм:

- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на вознаграждении;
- должностная (традиционная) власть;
- власть авторитета.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей фирмы. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальными лидерами, чтобы помешать достижению этих целей.

Эффективность какой-либо формы власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, и от сложившейся ситуации. Поэтому у каждой формы власти есть свои плюсы и минусы, и никто не способен руководить людьми во всех ситуациях.

Исторически самым распространенным инструментом влияния была законная власть, основанная на должностном статусе руководителя.

Должностная власть определяется существующей системой субординации (соподчинения) и совокупностью функций, прав и обязанностей в структуре управления. Она определяется предоставлением руководителю полномочий по принятию и реализации управленческих решений, изданию нормативных актов, по принуждению подчиненных к их исполнению.

Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментами, с помощью которых руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей фирмы.

Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его долг подчиняться им. Это влияние стало традицией, в результате которой подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.

Бесперебойное функционирование фирмы прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть руководителя. Но такое влияние возможно до тех пор, пока руководитель способен удовлетворить потребности подчиненного. Система, основанная на традициях, рухнет, если не даст своим лояльным сторонникам тепло и защищенность.

Традиция особенно важна для формальных трудовых коллективов. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. С помощью традиции повышается быстрота и предсказуемость влияния и значительно упрощается принятие многих решений.

Предоставление вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность руководителя использовать традицию с целью добиться покорности своих подчиненных.

Традиция обладает огромным преимуществом – безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это повышает стабильность, так как функционирование фирмы не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности.

В последние годы эффективность влияния через традицию, кажется, снизилась.

Растущий уровень благополучия и защищенности, более высокий уровень образования, более продолжительный досуг в среднем увеличивают уровень потребности в том, чтобы быть мотивированным компетентностью, уважением и успехом. Возможно, основы традиционной власти подорваны тем, что недостаточно вознаграждаются хорошие исполнители и не наказываются те, чье поведение мешает росту производительности.

Некоторые исследователи отмечают, что если полагаться только на традиционную власть, то это может породить проблемы, потому что войдет в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой. Это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов.

4.2. Власть, основанная на авторитете

Одной из форм осуществления власти является авторитет (лат. «власть», «влияние»).

Авторитет – это положительная оценка достоинств руководителя и убежденность подчиненных в правильности и точности принимаемых им решений. Характеристики влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Исполнитель верит, что влияющий обладает знаниями и опытом, которые позволят ему удовлетворить потребность.

Авторитет основан на двух источниках: на вере в личностные особенности человека, его престиж и на вере в способности человека, его деловые качества.

Реальный авторитет складывается как единство специалиста, должности и личности. Его завоевывает сам руководитель, который предстает перед коллективом как человек, наделенный умом, волей, принципиальностью, как человек требовательный, но справедливый, нравственно чистоплотный.

Без авторитета нет достойного руководителя. Отсутствие или недостаток авторитета вызывает массу сложностей во взаимоотношениях руководителя с подчиненными.

Среди положительных черт руководителя в первую очередь можно отметить следующие:

- функциональные обязанности руководителя вызывают понимание;
- компетентность руководителя вызывает удовлетворение;
- методы деятельности вызывают одобрение;
- личные качества вызывают уважение.

Для приобретения авторитета требуется время. Быстро приобретает и укрепляет свой авторитет тот руководитель, стиль работы которого вызывает доброжелательную реакцию подчиненных и коллег.

Руководитель не может выполнять работы лучше всех. Главное, что он относится к подчиненным искренне и доброжелательно, принимает решения лишь тогда, когда знает вопрос лучше, чем подчиненные.

Авторитет руководителя основан на доверии подчиненных:

- на убеждении доброжелательного отношения к подчиненным;
- на убеждении, что руководитель обладает широким кругозором;
- на уверенности в том, что руководитель принимает решения в некоторых случаях потому, что он лучше знает вопрос, чем подчиненные, а в других случаях привлекает для этого подчиненных.

4.3. Власть, основанная на вознаграждении

Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление ожиданий подчиненного. Он не сопротивляется этому влиянию, и руководитель добивается от него желаемого поведения.

Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное, то есть оно должно быть адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении.

Руководитель должен правильно оценить то, что в глазах подчиненного является вознаграждением, и фактически предложить его ему. Однако на практике у руководителя есть масса ограничений в возможности выдавать вознаграждение. Фирма имеет ограниченное количество ресурсов на поощрение.

Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

4.4. Власть, основанная на принуждении

Власть посредством принуждения – это влияние через страх.

Исполнитель верит, что влияющий может наказать, лишив потребности, или вообще сделать какие-то неприятности. Поэтому через страх люди сознательно или бессознательно разрешают на себя влиять.

Обычно страх ассоциируется с насилием, с физической болью. Но это далеко не единственный механизм страха. Например, страх потерять интересную и хорошо оплачиваемую работу свойственен, кажется, всем.

В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх: намек на увольнение или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Но для компетентного подчиненного такие грубые приемы не так страшны. Гораздо чаще страх, нагоняемый на такого подчиненного, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Например, вскользь брошенное замечание, что другой уже давно справился бы с таким заданием, унижает и может вселить страх.

Влияние через страх эффективно только в том случае, если человек нарушает регламентированное поведение. Поэтому, чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля, которая стоит дорого.

Исследования показывают, что трудовой коллектив, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего характеризуется менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

Тема 5

ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЕГО ПОВЕДЕНИЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

5.1. Личность подчиненного как объект управления

Личность в психологии это системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в общении. Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием психологических черт и особенностей, образующих ее индивидуальность. Индивидуальность – единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Она проявляется в чертах темперамента, характера, привычках, познавательных процессах, способностях и в индивидуальном стиле деятельности.

5.2. Различные научные подходы к рассмотрению личности. Особенности психолого-управленческого подхода

Личность изучают многие дисциплины. *Социология* изучает личность не как индивидуальность, а как социальный тип. Она рассматривает лишь те черты, которые схожи во многих людях, которые «привязывают» личность к группе. Например, в словосочетании «менеджер Иванов» социология рассматривает первое слово, она обращается к проблеме личности через специфику общественных отношений, которые строятся не на основе симпатий или антипатий, а на основе определенного положения, занимаемого каждым в системе социально заданных функций и ролей.

Общая психология изучает личность как конкретного человека во всем его своеобразии и неповторимой уникальности личностных качеств. Внимание сосредоточено на индивидуальных внутренних механизмах и на различиях между индивидуумами. В словосочетании «менеджер Иванов» – психология рассматривает второе слово, то есть в чем психологическая характеристика самого Иванова. Однако общепсихологического подхода недостаточно, чтобы научиться управлять личностью подчиненного, так как руководителя интересует не личность подчиненного вообще, а подчиненный как представитель определенной организации.

Социальная психология изучает человеческое поведение, обусловленное фактом включения людей в реальные группы. Для социальной психологии важен результат взаимодействия, прежде всего в звене «личность – малая группа», и в меньшей степени в звене «личность-общество», так как именно группа определяет все общественные проявления личности.

Особый интерес представляет менеджер Иванов как член соответствующей организации, специалист, напарник Петрова. Главная задача при этом – раскрыть конкретный механизм влечением человеческой

индивидуальности в групповую жизнь, однако, нельзя сначала изучить личность, а потом вписать ее в систему социальных связей. Личность с одной стороны выступает как продукт социальных связей, а с другой стороны, как их создатель. Поэтому главным для социального психолога является изучение взаимоотношений личности с группой, причем интерес вызывает не просто личность в группе, а именно результат, который получается из взаимоотношений личности с конкретной группой.

Для *психологии управления* наиболее близок подход социальной психологии. Однако есть определенное своеобразие – психология управления рассматривает, как те или иные особенности личности сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений. Кроме того, психология управления рассматривает проявление личности не просто в социальной группе, а в важнейшей ее разновидности – в организации, т.е. важен результат во взаимоотношениях личности в организации, прежде всего по вертикали.

В словосочетании «менеджер Иванов» рассматривается как руководитель соответственного подразделения и как подчиненный Петрова. Главное внимание сосредоточено на мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации, особое внимание акцентируется на личности руководителя и необходимых личностных качествах.

Таким образом, главная сфера изучения психологии управления – исследование всей сложности проявления участия личности в управленческих отношениях.

5.3. Структура личности

В структуре личности выделяют следующие основные части:

1. Психологические процессы, которые подразделяются на:
 - *познавательные*, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущения, восприятия, память, мышление, речь, внимание, воображение);
 - *эмоциональные*, выражающие отношения к окружающему миру;
 - *волевые*, определяющие саморегулирующую деятельность.
2. Психологические состояния как характеристика психологической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:
 - положительные состояния, способствующие решению стоящих задач;
 - отрицательное, затрудняющее решение задач и вообще жизнь.
3. Психологическое образование – продукт психологической активности человека:
 - знание;
 - умения;
 - опыт.
4. Психологические свойства:
 - самосознание;

- направленность – совокупность установленных мотивов, целей, потребностей, идеалов, убеждений;
- способности – особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности;
- характер – совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляться в общении, поведении и деятельности;
- темперамент – природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики и протекания психологических процессов.

Тема 6

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

6.1. Общение как социальный феномен. Особенности управленческого общения

Общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

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

Способность к общению – это важнейшее человеческое качество. В процессе общения мы познаем других людей, обмениваемся с ними информацией, взаимодействуем и вместе с этим переживаем собственные состояния, возникающие в результате этого. Психологический смысл общения состоит в том, что в ходе этого процесса субъективный мир одного человека раскрывается для другого и происходит их духовное обогащение.

Общение выступает важнейшим фактором психологического развития человека, так как общаясь с другими людьми человек усваивает общечеловеческий опыт, исторически сложившиеся социальные нормы, ценности, знания, а также формируется как личность.

Управленческое общение – разновидность ролевого общения, то есть общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности, исходя из выполнения социальных ролей, направленные на оптимизацию процесса управления и разрешения проблем совместной деятельности в организации.

Разновидностью ролевого общения является управленческое общение, то есть общение между сотрудниками, занимающими социальные позиции соподчиненности, относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления. Основные функции управленческого общения:

- выдача распоряжений информации (распоряжения, приказы, рекомендации);
- получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядителей информации;
- выдача оценочной информации.

Первая функция в управленческом общении главная, так как от нее зависит качество исполнительской деятельности, при этом она самая сложная, так как руководитель изменяет взгляды, отношения, установки и поведение других людей.

6.2. Разновидности общения

По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно. Способы, сферы и динамика общения определяется социальными функциями, вступивших в него людей, их положением в системе, общественных отношений, принадлежностью к той или иной группе. Общение регулируется сложившимися в обществе законами, правилами, нормами и т.д.

Исходя из этого, различают несколько оснований разделения различных видов общения.

По используемым знаковым системам различают:

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

Невербальные средства общения разнообразны. К основным относят:

- визуальные средства, изучаются кинесикой. Она рассматривает отражения поведения, намерений человека в его невербальных проявлениях.

К основным визуальным средствам общения относят:

- движения мышц лица, называемыми мимикой;
- движение рук, ног, то есть жесты;
- движения туловища, особенности походки, называемыми пантомимикой;
- пространственная и временная организация общения (расстояние до собеседника, изучает наука проксемика);
- кожная реакция;
- одежда.

Выделяют аудиальные средства общения:

- паралингвистические, характеризующие качество голоса, диапазон («вокальная мимика»);
- экстралингвистические (речевые паузы, вздохи, покашливания).

Тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновением собеседника (пожатие руки, объятия, хлопки по плечу и т.д.).

Ольфакторные средства общения – те, которые связаны с запахом.

На невербальные средства накладывают сильный отпечаток каждая конкретная культура, поэтому нет общих норм для всего человечества.

По характеру связи общающихся, общение делится на:

- непосредственное;
- опосредственное – неполный психологический контакт с помощью письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

По количеству участвующих в общении людей различают:

- межперсональное (непосредственные контакты людей в группах);

- массовое общение (множество контактов незнакомых людей).

По включенности в процесс общения социальных групп:

- межличностное (между конкретными личностями, обладающими индивидуальными уникальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий);

- ролевое (общение между носителями определенных социальных ролей, когда те или иные наши действия диктуются исполняющей ролью). В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции. Однако социальная роль не определяет до мельчайших деталей весь ход общения. Она предписывает, как вести общение в основном, оставляя возможности для определенного стиля управления.

6.3. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении

Сущность перцептивной стороны общения заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотношении их с его личностными характеристиками и прогнозировании на этой основе его поступков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик и поведение. Воспринимая эти качества, мы оцениваем их и делаем (часто бессознательно) выводы о внутренних свойствах партнера по общению. В них обязательно присутствует сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающихся в оценке собеседника и формировании определенного отношения к нему. То есть, на основе восприятия внешности и поведения собеседника мы постигаем внутренний мир человека, пытаемся его понять и выработать собственные эмоциональное отношение к воспринятому.

Закономерности формирования первого впечатления.

Основная задача восприятия – формирование первого впечатления о человеке, который формируется под воздействием трех факторов:

Действие *фактора превосходства* проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной социальной сфере – социальной, интеллектуальной, групповой. Суть его в том, что партнеры по общению склонны систематически переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят их по какому-то существующему для них параметру. Если же они имеют дело с партнерами, которых они, по их мнению, в чем-то превосходят, то первые вторых недооценивают. Для действия фактора превосходства важна одежда человека (цена, мода) и весь его имидж. Серьезное значение имеет силуэт одежды (высокостатусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому треугольнику, а низкостатусным – к шару) и цвет. На формирование фактора превосходства серьезное влияние оказывает манера поведения собеседника. Превосходство проявляется в независимости собеседника. Во-первых, независимость от партнера (человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается). Во-вторых,

независимость от обстоятельств (человек как бы не замечает свидетелей, неудачно выбранного момента). В-третьих, независимость от неписанных норм общения.

Важно отметить, что проявление независимости собеседником сказывается только при нашей готовности признать эту независимость обоснованной и определенной значимостью ситуацией. То есть действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Очень многое зависит от того, нравится нам внешне партнер по общению или нет. Если человек нам нравится внешне, то мы склонны считать его более хорошим, то есть переоцениваем его психологические характеристики. Таким образом, *фактор привлекательности* обеспечивает реализацию следующей схемы: чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем он лучше для нас во всех отношениях. Если он непривлекателен, то остальные его качества недооцениваются. Для нас привлекателен тот партнер по общению, который приближается к типу внешности, максимально одобряющей социальной группой, к которой мы принадлежим.

Для руководителя важно знать, как формируется *фактор отношения к наблюдателю*. Положительное отношение к нам вызывает тенденцию к приписыванию партнеру положительных свойств и игнорированию отрицательных, и явное недоброжелательное отношение вызывает устойчивую тенденцию не замечать положительного и выпячивать отрицательное. Исследования Карри и Кении показали, что чем ближе мнение человека к собственному, тем выше оценка этого человека.

6.4. Механизмы взаимовосприятия

Быстро сформировать первое впечатление позволяет действие механизма стереотипизации. Социальный стереотип – устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителю той или иной социальной группы.

Главная задача социального стереотипа – позволить быстро сориентироваться в ситуации общения и выстроить соответствующую стратегию дальнейшего поведения. К механизмам относят:

- идентификация – способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строятся на основе попыток поставить себя на место этого человека (происходит уподобление себя другому);

- эмпатия – эмоциональное сопереживание другому, через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представить себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Эмпатия тем выше, чем больше способен человек представить себе,

одно и то же событие будет воспринято другими людьми (право на существование разных точек зрения);

- аттранция (привлечение) – умение добиться благоприятного отношения собеседника к нам, настроить его позитивно, дружески расположить к себе;

- рефлексия – механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представить и осознать то, как он воспринимается партнером по общению;

- каузальная атрибуция – механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремящаяся к выяснению причин поведения партнера по общению. У каждого человека есть свои «излюбленные» схемы причинности (то есть привычные объяснения чужого поведения):

- люди с *личностной атрибутикой* в любой ситуации склонны находить виновника, приписывать причину произошедшего конкретному человеку;

- в случае *пристрастие к обстоятельствам* люди склонны винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника;

- при *стимульной атрибуции* человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие или в самом себе.

6.5. Основы постижения внутреннего мира собеседника

Основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседника:

- необходимо стараться избегать шаблонов в трактовке тех или иных жестов;

- оценивать совокупность жестов, когда информация одного подвергается информацией другого;

- учитывать условия, в которых проявляются те или иные жесты;

- исходить из конгруэнтности – совпадения слов и жестов (доказано, что если информация слов и жестов не совпадают, необходимо полагаться на невербальную информацию);

- исходить из ряда правил: чем старше собеседник, чем выше его социально-экономический положение, тем меньше выражена у него жестикуляция, тем менее броскими становятся жесты; чем южнее родился и воспитывался человек, тем богаче у него жестикуляция.

Руководителю важно иметь высокий уровень визуально-психодиагностических способностей, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей «читать» их актуальное психологическое состояние (табл. 6.1). Источниками информации о собеседнике является, прежде всего, лицо, мимика, жесты, походка человека и т.д.

Глаза человека дают важную информацию о нем, например размер зрачков. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от настроения. При возбужденном, приподнятом настроении

зрачки расширяются в четыре раза больше, чем в обычном состоянии. При сердитом, мрачном настроении зрачки сужаются.

Таблица 6.1

Основные мимические «коды» эмоциональных состояний

	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное		Лицо застывшее			Лицо динамичное
Лоб	Вертикальные складки на лбу			Горизонтальные складки на лбу		
Положение бровей	Сдвинуты к переносице			Подняты вверх		
Форма глаз	Раскрыты или сужены	сужены		Широко раскрыты		Прищурены или раскрыты
Яркость глаз	блестят	сверкают	тусклые	Не выражено	блестят	блестят
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Рот	открыт	закрыт		открыт		

Информативна также долгота взгляда. Нормальным принято считать ситуацию, когда глаза собеседников встречаются от 1/3 до 2/3 времени общения. Если глаза встречаются менее 1/3, то собеседник либо нечестен, либо смущен или скован, либо к тому, что мы говорим или делаем, относится плохо. Если глаза встречаются более 2/3 времени общения, то наш собеседник либо считает вас очень интересным собеседником (в этом случае зрачки будут расширены), либо Вам бросают вызов и настроены враждебно (в этом случае зрачки будут сужены).

Несколько слов о направлении взгляда. Когда человек только формирует мысль, он чаще смотрит в сторону, когда мысль полностью готова, переводит глаза на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолена – больше. Вообще тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Важное значение имеет, куда направлен взгляд собеседника. Этот аспект влияет на ход общения и обычно совершенно точно истолковывается собеседниками. Существует несколько разновидностей взглядов. Так, при деловом взгляде глаза собеседника обычно сосредоточены на треугольнике, образованным тремя точками: центры глаз и середина лба. Направляя свой взгляд таким образом, мы создаем взгляд серьезную атмосферу, и беседа носит деловой характер. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта. При этом создается атмосфера непринужденного межличностного общения.

6.6. Внутренний мир человека и его внешние проявления

Существует реальная возможность, получая достоверную информацию о состоянии внутреннего мира человека по его внешним проявлениям. Взаимодействие психики и тела человека строится на принципе «психофизического параллелизма», который заключается в том, что, психическое состояние отражается в физическом и наоборот, физические изменения влекут за собой психические.

Любое переживание человека проявляется во внешнем облике, мимике, жестах и др. Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что в процессе общения люди более 65 % информации о партнерах получают посредством наблюдения за ними. Если слова человека – чаще всего это плод его сознания, результат оценки и прогноза ситуации общения, то жесты – это реакция подсознательных процессов. Поэтому необходимо обращать самое пристальное внимание на рассогласование между словами и жестами. Речью и негативными переживаниями управляют разные полушария коры головного мозга человека. Поэтому в кризисных ситуациях могут проявляться сбои в их синхронном функционировании.

Испытывая волнения или проявляя неискренность, человек чаще всего допускает рассогласование между вербальной и невербальной системами коммуникации. Явными признаками такого рассогласования могут быть:

- едва заметные микродвижения мимической мускулатуры лица;
- покраснение и побледнение кожных покровов;
- глотательные движения (свидетельствуют о пересыхании во рту);
- закрытая позиция.

Психологи установили, что при неискреннем поведении, человек может играть ряд типичных ролей:

- «авторитетный» – неискренность поведения маскируется демонстрацией доминирования высокой социальной значимости его личности, особых отношений с авторитетными людьми и т.д.;

- «славный парень» – демонстрируются показная заботливость о жизненных трудностях и проблемах окружающих, понимание сложности момента и т.д.;

- «угодливый» – маскировка истинных намерений осуществляется за счет демонстрации услужливости, застенчивости, малой образованности, слабой памяти, просьб о помощи;

- «артист» – в зависимости от развития ситуации и ответных реакций, демонстрируются разные формы поведения.

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

1) постановка нескольких контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «да», затем контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «нет». При этом оценивается соответствие невербальных характеристик соотношению ответов;

2) уточнения и детализация обстоятельств, в изложении которых подозревается неточность;

3) постановка неожиданных провокационных вопросов, которые направлены на выяснение скрываемой или искажаемой объектом информации (могут задаваться как невзначай, так и направленно);

4) требование многократного повторения событий, которые вызывают подозрения. В ходе последующего анализа обращается внимание на согласование одного и того же в различных рассказах.

6.7. Общение руководителя с подчиненными как обмен информации

Общение – коммуникация, т.е. обмен мнениями, соображениями, желаниями, настроениями, т.е. информация не только передается, но и формируется, уточняется и развивается.

Основные коммуникативные барьеры в общении. Речь, любого рода информация является способом внушения чего-либо. Однако, иногда человек как бы защищается от действий другого человека. Коммуникативный барьер – психологическое препятствие на пути адекватной информацией между партнерами по общению.

По мнению Ю.С. Крижанской и В.П. Третьякова, в процессе делового общения возможно возникновение трех коммуникативных барьеров.

Барьер «авторитет». Разделив всех людей на авторитетных, и неавторитетных человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Т.о. доверие и недоверие персонифицируется и зависит не от особенности передаваемой информации, а от того, кто говорит. Отнесение человека к авторитетным зависит от:

- социального положения (статуса);
- привлекательного внешнего вида;
- доброжелательного отношения к адресату воздействия;
- искренности (если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждения. Если доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, но зато он внимателен к аргументам и ходу рассуждения).

Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником, если уклонится невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение. Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций. Чаще всего барьер избегания проявляется в той или иной степени невнимания. На наше внимание влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, звучность голоса и т.д.

Приемы привлечения внимания:

- прием «нейтральной фразы». Вначале выступления произносится фраза, не связанная с основной темой, но имеющая значение для собеседника.

- прием «завлечения». Говорящий произносит фразы трудно воспринимаемым образом, тихо, монотонно, неразборчиво. Слушающим приходится прилагать специальные усилия, чтобы что-то понять (происходит концентрация внимания, говорящий как бы увлекает слушающего в свои «сети»).

- прием зрительного контакта.

Не менее важна проблема *поддержания внимания*. Она решается рядом приемов:

- прием изоляции;

- прием навязывания ритма (постоянные изменения характера голоса и речи). Этим приемом ликвидируется монотонность звучания;

- прием акцентировки.

Барьер «непонимание». Часто источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит». Выявляются следующие барьеры:

- фонетический барьер «непонимания» – говорят быстро, невнятно, с акцентом. Преодолеть барьер возможно внятной разборчивой, достаточно громкой речью, без скороговорок. Еще наличием обратной связи с собеседником. Также необходимо учитывать индивидуальную особенность аудитории и собеседника. Чем хуже человек знает предмет обсуждения, тем медленнее и подробнее надо говорить.

- стилистический барьер – происходит, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, т.е. стиль изложения неуместный.

Существуют два основных правила структурирования информации в общении:

Правило рамки («фактор ряда»). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он не состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина. Рамку в общении создает начало и конец разговора, т.е. вначале указывается цель, перспективы, предположительные результаты, а в конце подводятся итоги. В первичном общении наиболее важной частью является начало разговора, при неоднократном деловом общении – конец разговора.

Правило цепи основано на предположении, что содержание общения не может быть несформированной грудой разнообразных сведений, оно должно быть выстроено и объединено в цепь. При этом выполняются задачи: информация структурируется и улучшается ее запоминание.

Вариант перечисления:

- простое перечисление;

- логическая цепь (логическое построение сообщений должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным

положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, далее – к заключению, а от заключения – к призыву действовать);

- ранжирование информации.

Логический барьер непонимания – если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем отрицательно, при этом неявно предполагаем, что есть только одна логика – наша и она правильная.

Преодоление логического барьера возможно при:

- учете жизненной позиции собеседника;
- правильной аргументации.

Существуют различные виды аргументации:

- возрастающая – сила аргументов к концу общения возрастает (к ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности собеседника в разговоре и его высоком образовательном уровне);

- убывающая – сила аргументов уменьшается (к ней целесообразно обращаться при необходимости пробудить внимание собеседника).

6.8. Условия эффективного воздействия в управленческом общении.

Позиции в общении

В ходе общения его участники не только понимают и воспринимают друг друга, не только обмениваются информацией, но и осуществляют взаимодействие, т.е. планируют общую деятельность, вырабатывают формы и нормы совместных действий. Таким образом, действие – это главное содержание *интерактивной* стороны общения.

Таким образом, *взаимодействие в общении* – система взаимно обусловленных действий партнёров по общению, направленных на взаимное изменение их поведения, деятельности, отношений с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии. В процессе взаимодействия каждый стремится ориентироваться на свои цели и цели партнёра. В зависимости от степени учёта во взаимодействии этих целей различают следующие стратегии поведения:

- сотрудничество – предполагает максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;

- противодействие – предполагает ориентацию только на свои цели без учёта целей партнёра;

- компромисс – предполагает частное, промежуточное или временное достижение целей ради сохранения отношений;

- уступчивость – предполагает принесение в жертву собственных целей ради достижения целей партнёра;

- избегание (уклонение) – предполагает уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей, а также исключение выигрыша партнёра.

Ряд практических выводов для ситуаций управленческого общения:

- если вы хотите, чтобы подчинённые чувствовали себя при общении с вами комфортно – держите дистанцию;

- при выборе дистанции учитывайте особенности собеседника, обсуждаемую проблему и эмоциональное состояние собеседника.

Позиции в общении – эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают собеседники. Удачной попыткой оказания помощи в выборе рациональных позиций в общении является теория транзактного анализа, предложенная Э. Берном, рассмотренная в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Основные характеристики позиций

	Родитель	Взрослый	Ребёнок
Характерные слова и выражения	Ты должен, без возражений, я лучше знаю	Возможно, вероятно, было бы лучше	Хочу, не могу, отлично, я не знаю
Интонации	Критические, снисходительные, обвиняющие, пресекающие	Связанные с реальностью	Эмоциональные
Состояния	Надменное, правильное, сверхприличное	Внимательность, поиск информации	Игривое, неуклюжее
Выражение лица	Строгое, нахмуренное,	Максимально открытое	От улыбки до слёз
Позы	Руки за спиной, руки на груди, руки в бок	Открытая позиция	Постоянная подвижность

Наблюдая поведение людей, Э. Берн обратил внимание на тот факт, что один и тот же человек прямо на глазах может измениться (меняются одновременно выражение лица, жесты, речь, поведение). Человек то ведёт себя как взрослый, то резвится как ребёнок, то копирует поведение своих родителей. Берн пришел к идее сложного строения личности, наличия в ее структуре трех состояний «Я»: взрослый, родитель, ребёнок. Каждое из этих состояний выполняет определённую функцию и является жизненно необходимым.

Для оптимального и эффективного взаимодействия с окружающими необходимо помнить, что общение будет гармоничным и эффективным, если между общающимися будут установлены параллельные транзакции.

6.9. Проблема уверенности в процессе управленческого общения. Пути формирования уверенности в себе

Главное психологическое условие успешной деятельности – *уверенность в своих силах*. Чувство уверенности может быть привито с детства, может вырабатываться целенаправленно. К основным путям выработки уверенности можно отнести следующие: освоение и совершенствование профессионального мастерства; создание и поддержание благоприятного внешнего облика, имиджа; свободное поведение в различных ситуациях человеческого общения.

Уверенность – качество личности, которое демонстрируют люди, знающие что они хотят. Частично это подход к жизни, частично – социальный навык.

Подлинная уверенность в себе имеет ряд преимуществ:

- вы добиваетесь того, к чему стремитесь;
- высвобождается энергия, что дает возможность чувствовать себя сильнее;
- снижается напряженность;
- улучшается процесс принятия решений;

Эрик Берн выделял четыре основных жизненных позиций:

1) *Я в порядке, вы в порядке*. Для людей стоящих на этой позиции характерно положительное отношение к себе, они ценят то, что имеют, анализируя прошлое, они сосредоточены на положительных воспоминаниях, ценят добрые отношения. Для них характерны уверенность в себе, отзывчивость, спокойствие, адекватная реакция на изменения обстановки, они вызывают доверие.

2) *Я в порядке, вы не в порядке*. Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном, положительно относятся к себе, а остальную часть людей считают несовершенными, хуже, чем они сами. Люди этой жизненной позиции считают, что превосходят других и стремятся продемонстрировать это им и себе. Люди этой жизненной позиции имеют раздутое самомнение, выглядят подменными, стремятся подавить другого, постоянно преувеличивают свою роль в работе, трудны в общении.

3) *Я не в порядке, вы в порядке*. Люди этой жизненной позиции считают, что у них есть существенные недостатки и из-за них они постоянно уступают другим. Им не хватает оптимизма по отношению к себе, они себе не нравятся, постоянно концентрируют свое внимание на слабостях, недостатках (часто воображаемых). Окружающих считают более значительными, смотрят на них снизу вверх. Люди этой жизненной позиции неуверенны в себе, склонны к постоянному отступлению, не способны взять на себя инициативу, недооценивают себя, находятся в постоянном стрессе.

4) *Я не в порядке, вы не в порядке*. Люди, стоящие на этой жизненной позиции себя оценивают низко, и окружающих воспринимают тоже как людей ущербных, испытывают сплошное разочарование, подавленность. Для

них характерно – свыклись с неудачами, не энергичны, не проявляют настойчивости, вызывают отрицательные взаимоотношения с окружающими.

Таким образом, уверенное поведение проявляется как способность:

- умение сказать «нет», когда этого требует ситуация делового общения;

- использовать местоимение «Я»;

- открыто выражать позитивные и негативные чувства;

- не бояться жестикулировать.

К факторам, обуславливающим неуверенное поведение, можно отнести:

- низкая самооценка;

- страх критики;

- страх потребовать и настоять на своем;

- чрезвычайная осторожность;

- постоянное чувство вины;

- недостаток практики;

- формировавшее вас воспитание;

- опасения враждебности со стороны окружающих;

- плохая самопрезентация;

- когда сами не знаете, чего хотите.

Для формирования уверенности необходимо:

- 1) умение противостоять – прямое и честное выражение собственного мнения без оглядки на окружающих;

- 2) умение принимать похвалу, комплимент;

- 3) если вы эмоционально уязвлены, от окружающих ожидается реакция на ваши эмоции, а не на то, что вы хотите до них донести;

- 4) добивайтесь своего;

- 5) если вы ошиблись, не давайте возникнуть чувству вины и чувству несоответствия своему месту.

Тема 7

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

7.1. Сущность управленческого воздействия руководителя

Психология воздействия – одно из базовых направлений современной психологии управления.

Психологическое воздействие – проникновение одной личности в психику другой личности. Целью и результатами этого «проникновения» является изменение, перестройка индивидуальных психологических явлений (взглядов, отношений, состояний).

Управленческое воздействие представляет три взаимосвязанных между собой и последовательно переходящих друг в друга этапа:

- 1) операционный, заключается в воздействии руководителя на подчиненного;
- 2) процессуальный, заключается в принятии или отвержении подчиненным оказываемого на него воздействия;
- 3) результативный, представляет ответные реакции подчиненного на воздействие руководителя.

Существует ряд методов и техник, предусматривающих внешнее воздействие (вербальное и невербальное) на сферу бессознательного. Цель этого воздействия – целенаправленная модификация психологических процессов, состояний и поведения человека, в обход контроля сознания, это воздействие может не обнаруживаться основными чувствами человека, а количество информации, поступающей таким образом, может составлять до 60 % всей информации.

Условия эффективности убеждающей информации:

- 1) доверие к руководителю увеличивается, если он показывает, что отстаиваемая им позиция важна для интересов дела и не приносит ему лично никакой выгоды;
- 2) наиболее убеждающими являются руководители, которые вызывают доверие и являются экспертами в своей области;
- 3) наибольший эффект дает апелляция руководителя эмоциям в сочетании с логикой аргументации и конкретикой поставленной задачи;
- 4) восприимчивость подчиненных оптимальна, если они изначально спокойны и заинтересованы в общении.

7.2. Феномен группового давления и феномен «нога в дверях»

Феномен *группового давления* (феномен конформизма) – это изменение участникам группы своего первоначального мнения под воздействием давления мнения группы.

Степень конформизма, согласия с мнением группы зависит от следующих факторов:

- размер группы – степень конформизма выше, когда группа состоит из трех и более человек и при этом является сплоченной;
- условия, при котором высказывается мнение;
- стремление повысить статус в ситуации (конформизм возрастает при желании быть принятым группой и добиться признания);
- конкретный личностный склад характера;
- сделанные человеком предварительные заявления. Мнение, высказанное без группы, после выяснения противоположного мнения группы, остается практически неизменным.

Важно помнить, что факт согласия члена группы с мнением группы не всегда означает сознательное принятие этой информации, как более верной. Люди испытывают дискомфорт, когда слишком выделяется на фоне других, но люди высоко ценят чувство свободы и самостоятельности. Если социальное давление станет очень сильным и ущемляет чувство свободы возникает «эффект бумеранга». Однако люди также испытывают неудобства, когда выглядят точно так же, как все.

Вывод: каждый человек хочет отличаться от других в правильном направлении, не просто отличаться от среднего, но быть лучше среднего.

Феномен *«нога в дверях»* – это тенденция поведения людей, согласившихся вначале на необременительную просьбу и вынужденных потом уступить более серьезным требованиям.

Если вы желаете получить какую-либо существенную помощь, то для начала побудите человека к маленькой любезности, причем эта уступка должна быть добровольной и публичной. Психология установили, что если люди публично принимают на себя какие-либо обязательства, то от них потом очень тяжело отказаться.

7.3. Характеристика основных способов управленческого воздействия

1. *Внушение* – способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, и содержит готовые выводы.

Основные закономерности протекания процесса внушения:

- эффективность внушения зависит от психофизиологического состояния индивидуумов: в большей мере внушаемыми оказываются люди утомленные, ослабленные физически;
- с возрастом индивидов, с увеличением социального опыта эффективность внушения снижается;
- решающим условием эффективности внушения является авторитет руководителя, создающий особый дополнительный стимул воздействия – доверие к источнику информации.

2. *Заражение* – способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне. Психологической основой заражения является ряд закономерностей:

1) в массе людей действует механизм многократного взаимного усиления эмоционального воздействия общающихся людей (реакция похожа на цепную реакцию);

2) в массе людей возникает некоторая общность оценок, установок, что готовит людей к действию механизма заражения.

Подверженность индивидуумов действию заражения зависит от общего уровня развития личности. Каждый индивид подвержен действию этого механизма, но у каждого человека соотношение между эмоциональной и рациональной сферами психики различны.

Наиболее яркий пример – *паника* – возникающее в общности людей определенное эмоциональное состояние, деструктивного характера, являющееся следствием либо дефицита, либо избытка информации о каком-либо важном явлении. Основное условие возникновения паники – передача важной для индивида социальной информации.

Для возникновения паники необходимо, чтобы:

- информации было либо недостаточно, либо очень много;
- необходимо, чтобы информация содержала либо пугающее, либо непонятные сведения;
- необходимо, чтобы информация была настолько сильна по своему воздействию, что способна сначала вызвать сначала страх, а потом шок.

Паника как социально-психологическое явление протекает в течение трех этапов:

- 1) начальный: появление какой-то информации вызывающей шок;
- 2) основной: паника наращивает свою силу под воздействием действующего механизма многократного отражения и принимает лавинообразный характер;
- 3) завершающий: включается рациональная сфера психики, и восстанавливается первоначальное эмоциональное состояние.

Чтобы противостоять панике как явлению, наиболее эффективно использовать ее же эффекты. Так как в основе возникновения паники лежат бессознательное принятие определенных образцов поведения, должен найтись человек, способный предложить образец поведения, способствующий восстановлению нормального эмоционального состояния. Смысл такого поведения: ситуация под контролем, информация не столь страшная или ложная. Такой пример может показать, прежде всего, руководитель.

3. *Подражание* – способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека, но и на воспроизведении образцов демонстрационного поведения. Подражание как способ психологического воздействия осуществляется по определенным законам:

- 1) низшие по социальной лестнице подражают высшим;
- 2) чем старше и образованнее человек, тем меньше он подвержен простейшим образцам подражания и тем более сложные формы приобретает сам процесс подражания.

4. *Убеждение* – интеллектуальное воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью ее добровольное принятие в качестве побудительного мотива деятельности. При убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней. Причем окончательный вывод должен быть сделан принимавшим информацию самостоятельно.

Проще поддаются убеждению люди, которые имеют яркое, живое воображение, ориентируются скорее на других чем на себя, имеют несколько заниженную самооценку. На повышение эффективности убеждения оказывают влияние следующие условия:

- умение установить контакт, вызвать доверие;
- выдержка, терпение, тактичность;
- подача новых идей так, чтобы они ассоциировались уже с усвоенными;
- учет индивидуальных и возрастных особенностей убеждаемого.

По мнению Д. Майерса (1997) при осуществлении убеждающего воздействия имеет значение кто, что, как и кому передает.

Кто? – основные характеристики, способные оказать влияние:

- авторитетный источник воздействия;
- компетентный, надежный источник воздействия;
- уверенный и прямой подход к проблеме;
- умение отстаивать свои интересы.

Что? – рациональное или эмоциональное сообщение, все зависит от аудитории: высокообразованная аудитория более восприимчива к рациональным аргументам; менее образованная и равнодушная – к эмоциям.

Сообщение становится более убедительным, если оно ассоциируется с позитивными чувствами (эффект хорошего настроения). Таким образом, если ваши аргументы недостаточно сильны, приведите аудиторию в хорошее настроение, и она положительно отнесется к вашему сообщению, не слишком над ним задумываясь. Иногда сообщение может оказаться убедительным, если оно оперирует к негативным эмоциям, но при этом надо указать аудитории, как избежать опасности.

Как? – К числу выявленных закономерностей относят следующее:

- чем образнее подача информации, тем убедительнее предлагаемые сообщения;
- убедительность снижается при повышении важности и сложности проблемы, степени знакомства с ней.

Кому? – важен учет характеристик объектов воздействия:

- степень самооценки человека (люди с низкой самооценкой медленно понимают сообщения и плохо поддаются убеждению; с высокой самооценкой понимают все быстро, но придерживаются своих взглядов; лучше всего подвержены убеждению люди с умеренной самооценкой);

- возраст человека;
- состояние аудитории в момент убеждающего воздействия.

7.4. Типология объектов психологического воздействия

Для эффективного психологического воздействия важен учет индивидуальных особенностей подчиненных. Анализ темперамента, характера, способностей, интересов позволяет выявить определяющую типологию объектов психологического воздействия. Знание этой типологии позволяют правильно проводить деловые беседы, и дает рекомендации, как вести себя с подчиненными. Эта классификация условна, однако позволяет ориентировать руководителя на выбор определенной стратегии воздействия.

С точки зрения психолога П. Мицича, все многообразие собеседников можно разделить на следующие типы:

1. *«Позитивный человек»* – дисциплинирован, трудолюбив, спокоен. По отношению к нему следует в трудных и спорных вопросах искать поддержку, откровенно рассматривать вопросы, при возникновении трудностей рассчитывать на доброжелательное отношение.

2. *«Нигилист»* в ходе беседы, как правило, нетерпелив, несдержан, своими рассуждениями часто смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не соглашались с его утверждениями. По отношению к нему следует:

- до начала беседы совместно обсудить спорные вопросы;
- постараться привлечь его на свою сторону;
- всегда оставаться хладнокровным и компетентным;
- в экстремальных ситуациях настоять на том, чтобы разговор был приостановлен, а затем, когда все успокоится, продолжать.

3. *«Всезнайка»* – ему кажется, что он знает все и во всем разбирается. По отношению к нему следует:

- время от времени высказывать обоснованные сомнения в глубине его знаний, подтверждая это примерами;
- задавать сложные вопросы;
- напоминать ему, что другие тоже хотят выступить.

4. *«Болтун»* ведет длительные ненужные монологи, без причины прерывает других, не обращая внимания на время. По отношению к нему следует:

- с максимумом такта прерывать его длительные выступления или резко спросить, в чем он видит связь с предметом разговора;
- характером беседы настраивать на лаконичные ответы;
- напоминать о том, что вы ограничены во времени.

5. *«Трусика»* всегда неуверен в себе, боится сказать что-либо, чтобы не выглядеть смешно и глупо. По отношению к нему следует:

- быть особо деликатным, стараться не спугнуть «вспышки храбрости»;
- помогать формулировать свои мысли;

- решительно пресекать любые попытки насмешек, не «давить» на такого человека.

6. «*Непреступный*» – все кажется недостойным его внимания, замкнут, на вопросы отвечает односложно, как бы вне ситуации По отношению к нему следует:

- найти возможность, чтобы его заинтересовать;
- показать, как для вас важен его опыт и знания.

7. «*Незаинтересованный*» – ему безразлично все, он ни во что не вмешивается. По отношению к нему следует:

- показать неподдельный интерес к его деятельности, выяснить, что ему лично интересно;
- в беседе ставить больше вопросов информационного характера.

8. «*Сноб*» – ко всему относится свысока, себе на уме, не выносит никакой критики, в разговоре склонен прибегать к иронии, граничащей с неуважением. По отношению к нему следует:

- напомнить ему, что существуют требования делового этикета;
- использовать формулировки «да, но ...»;
- относиться к нему слегка иронично.

9. «*Почемучка*» задает вопросы независимо от того, имеют ли они реальную почву или надуманы. По отношению к нему следует:

- на вопросы, не относящиеся к теме разговора, не отвечать или переадресовывать их ему самому;
- если чувствуете свою неправоту, сразу признаете это, а на вопросы информационного характера отвечать сразу.

7.5. Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия

К основным формам управленческого воздействия относят:

- приказ;
- распоряжение;
- указание;
- рекомендация;
- призыв;
- беседа и т.д.

Структурно управленческое распоряжение включает ряд частей:

- 1) мотивационная – указывается мотивы, причины и повод появления данного распоряжения;
- 2) содержательная – включает общие ориентиры, что и как требуется выполнять;
- 3) обязывающая – должна быть четкой, конкретной, кому, что. Когда необходимо выполнить.

К основным методам передачи управленческого распоряжения относят следующие:

- 1) *побуждающий*, проявления которого на практике многовариантны:
 - подчеркивание деловых достоинств человека;

- напоминания о доверии, подчеркивание инициативы и исполнительности;

- разъяснения значимости его работы;

- приглашение к сотрудничеству;

2) *убеждающий*, который применяется при возникновении у подчиненного определенных психологических барьеров (несогласие, недоверие):

- опора на бесспорные факты и опыт совместной деятельности;

- подчеркивание способностей подчиненного;

- если поручаемая работа не входит в обязанности подчиненного, необходимо обратиться с просьбой;

3) *принуждающий* – применяется при недостаточной сознательности:

- категорическое требование (избегать формулировок, уменьшающих личное достоинство подчиненных);

- открытое предупреждение.

Прямое управленческое воздействие реализуется через ряд взаимосвязанных *функций*:

- *информационная* – осуществляется путем предоставления в распоряжения подчиненных достаточного объема сведений и данных для успешного выполнения принятого решения. Важно добиться, чтобы подчиненные не только понимали цели, распоряжения, но чтобы в их сознании сложился образ будущей деятельности. Понимание задачи подчиненными включает следующие элементы:

- последовательность выполнения задания;

- время выполнения и промежуточные сроки;

- критерии оценки качества.

- *мотивационная* предлагает использование системы методов для активизации личных возможностей подчиненных, что создает у исполнителя впечатление тщательного учета важности и срочности выполнения работы;

- *контрольно-оценочная* – предполагает соотношения результатов действий подчиненных с исходным замыслом руководителя.

Оценка проделанной работы требует от руководителя реализации принципа справедливости по следующим показателям: важность, объем, срок, качество, величина ошибки, возможность ее исправления, затраченные усилия, объективные помехи, затраченное время, личностные особенности.

К основным формам вербальной оценки подчиненного относят поощрение, похвалу, одобрение, критику. Для руководителя важно когда высказать оценку и в какой обстановке, в какой форме и от чьего имени.

Важнейшей формой управленческого воздействия руководителя является отдача приказов (распоряжений). Обычно различают следующие варианты отдачи приказов и распоряжений: «туманный приказ», «приказ-уговор», «приказ-угроза», «приказ-просьба», «приказ-подкуп», «приказ-категорическое требование». Каждый из вариантов отдачи распоряжений эффективен лишь в конкретной ситуации, при решении конкретных задач и в отношении конкретного подчиненного.

Тема 8

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

8.1. Межличностный конфликт как социальный феномен

Конфликт – столкновение противоположных интересов, целей, позиций, взглядов на почве соперничества, это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

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

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

Сторонники другой точки зрения утверждают, что конфликт есть благо, так как он:

- помогает выявить проблему и различные точки зрения на нее;
- помогает найти различные подходы к устранению проблем;
- иногда помогает сплотить коллектив против внешнего давления.

При всех плюсах и минусах конфликта они неизбежны, а часто и необходимы, так как без них проблемы не разрешаются.

В числе основных структурных компонентов конфликта можно выделить следующие:

- 1) *объект конфликта* – проблемная ситуация, характеризуется тем, что может быть как материальной, так и психологической;
- 2) *участники конфликта* (оппоненты) – это отдельные лица, группы людей и т.д.

Наличие объекта конфликта и участников образует *конфликтную ситуацию*. Таким образом *конфликт* – конфликтная ситуация плюс *инцидент* (действия со стороны участников, направленные на овладение объектом и ущемляющие интересы другой стороны).

Наряду с основными структурными элементами конфликта существуют *дополнительные*, служащие фоном. К ним относят следующие:

- *условие протекания* – характер любого разногласия определяется внешней средой, в которой возникает конфликт. Основные параметры:
 - а) пространственно-временные;
 - б) социально-психологические (климат в коллективе, состояние участников);
 - в) вовлеченность в конфликт интересов различных социальных групп;

- образы конфликтной ситуации – это своеобразные идеальные представления участников конфликта о себе, о противоположной стороне и условиях, в которых протекает конфликт;

- *возможные действия участников конфликта:*

а) характер действий (наступательные, оборонительные, нейтральные);

б) степень активности в их осуществлении (активные – пассивные);

в) направленность действий;

- *возможные исходы конфликтного взаимодействия:*

а) полное или частичное подчинение другого;

б) компромисс;

в) прерывание конфликтных действий

г) интеграция и др.

По мнению А.В. Аграшенкова (1997) в психологической структуре конфликта выделяют следующие компоненты:

- *познавательные* (взаимное восприятие особенностей каждой из конфликтующих сторон, интеллектуальные способности, способность принимать решения, уровень самоконтроля, опыт работы с людьми, объективность в оценке собственных возможностей);

- *эмоциональные* (совокупность переживаний всех участников);

- *волевые компоненты* (совокупность усилий, направленных на преодоление разногласий);

- *мотивационные компоненты* (образуют ядро конфликта и характеризуют сущность несовпадения позиций).

8.2. Динамика возникновения и развития конфликта

В развитии конфликта как процесса выделяют следующие основные стадии:

1) *возникновение объективной конфликтной ситуации* – она не сразу осознается будущими участниками конфликта, это стадия «потенциального» конфликта. Стороны оказываются участниками конфликта, если стремление одной из них к достижению определенной цели, препятствует достижению этой же цели другой стороной;

2) *осознание участниками объективной конфликтной ситуации*. При переходе одной из сторон к действиям, ущемляющим интересы другой стороны, конфликт осознается и становится реальностью. Возможные варианты:

- адекватно понятый конфликт, т.е. имеется объективная конфликтная ситуация и стороны правильно ее понимают;

- неадекватно понятый конфликт, т.е. имеется конфликтная ситуация, но она воспринимается с некоторыми отклонениями от реального положения вещей;

- непонятый конфликт – то есть имеется объективная конфликтная ситуация, но она не осознается потенциальными оппонентами;

- ложный конфликт, т.е. объективная конфликтная ситуация отсутствует, но стороны воспринимают свои отношения, как конфликтные;

3) *переход к конфликтному поведению* – конфликт осознан, и вторая сторона отвечая на действия первой, переходит к аналогичным действиям. Конфликт переходит из потенциального в актуальный:

- увеличивается количество проблемных ситуаций и происходит углубление первичной проблемной ситуации;

- повышение конфликтной активности участников;

- нарастание эмоциональной напряженности (может оказывать мобилизирующее или дезориентирующее влияние на поведение участников);

4) *разрешение конфликта* – может быть частичным, мнимым (конфликтные действия исключаются, а конфликтная ситуация остается) или полное разрешение конфликта.

8.3. Типология конфликтов

3. Существует несколько направлений классификации конфликтов:

1) *по направленности* конфликты подразделяются на:

- горизонтальные (в них не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении);

- вертикальные (то есть между руководителем и подчиненными, эта разновидность конфликтов составляет от 70 % до 80 %);

- смешанные;

2) *по источнику возникновения*:

- личностные (возникают при столкновении противоположных потребностей интересов у одного человека);

- межличностные (возникают при наличии проблемной ситуации, в которой личности преследуют несовместимые цели, пытаясь реализовать их в острой конкурентной борьбе);

- межгрупповые (в качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели). Часто этот вид конфликта является результатом межличностного, когда его оппоненты поддерживаются единомышленниками;

3) *с точки зрения результата*:

- конструктивные (когда оппоненты не выходят за рамки этических норм деловых отношений и разумных аргументов, разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и способствуют созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, сплоченности коллектива);

- деструктивный (возникает, когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов стремится психологически подавить партнера, нравственно «уничтожая» его).

8.4. Интриги в организации и меры противодействию им

Интрига – намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, который вынуждает организацию или личность к определенным поступкам и этим наносит организации или личности определенный ущерб. От причиненных неприятностей интриган получает моральное удовлетворение, испытывает удовольствие, радость.

Интриги чаще всего возникают при следующих ситуациях в деятельности организации:

- должностные перемещения, когда затрагиваются важнейшие потребности людей;
- изменения в финансовой сфере;
- наличие неслужебных связей работников;
- использование служебного положения в личных целях.

Развитию интриг препятствует:

- здоровый социально-психологический климат в организации;
- равное, доброжелательное отношение ко всем сотрудникам без выделения «любимчиков»;
- четко очерченные должностные обязанности;
- достаточная информация на всех иерархических уровнях;
- корректная дистанция в общении с сотрудниками;
- откровенный разговор для того, чтобы выяснить реальные намерения и потребности интригана.

Тема 9

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

9.1. Внутренний конфликт

В современной психологии остается открытым вопрос о причинах личностных конфликтов. К. Левин выделил три типа мотивационных конфликтов, связанных с достижением цели:

- *конфликт равнозначных положительных возможностей* возникает при необходимости выбора в пользу одной из двух одинаковых привлекательных перспектив, которые одновременно достичь невозможно. Сделав выбор, человек все равно остается в выигрыше;

- *конфликт равнозначных отрицательных возможностей* возникает при необходимости выбора в пользу одной из двух одинаково нежелательных перспектив, обычная реакция – попытка бегства;

- *конфликт отрицательно-положительных возможностей* (проблема выбора) – возникает при необходимости анализа всех «за» и «против», принятия не только положительных, но и отрицательных аспектов одной и той же перспективы.

Важной разновидностью внутриличностных конфликтов являются ролевые конфликты, т.е. возникновение противоречий между различными ролевыми позициями личности, ее возможными и соответствующим ролевым поведением. Обычно выделяют:

1) конфликт «я – роль», то есть противоречия, возникающие между требовавшими роли и возможностями личности;

2) межролевой конфликт, то есть конфликт, возникший в условиях, когда разные ролевые позиции личности и требуемое ими соответствующее ролевое поведение, оказывается несовместимыми.

Для людей, склонных к внутриличностным конфликтам характерны бурные внутренние переживания, импульсивность, завышенный уровень притязаний, повышенная критичность к поступкам окружающих, низкая самокритичность и т.д.

Конфликтная личность представляет собой человека с завышенным самомнением, обвиняющим во всех бедах других окружающих или обстоятельства, они выражают постоянную тревогу, неудовлетворенность всем, претензии к окружающим.

Главная опасность личностных конфликтов заключается в том, что внутреннее напряжение требует разрядки, «разряжаются» на окружающих и внутриличностный конфликт часто превращается в межличностный.

9.2. Причины и условия, вызывавшие межличностные конфликты

В соответствии с концепцией Р.Л.Кричевского (1996), можно выделить три основных группы причин, вызывающих конфликты:

1) *группа причин, порожденных процессом деятельности:*

- технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого;

- перенос проблем, решаемых по вертикали на горизонтальный уровень отношений;

- невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель-подчиненный»;

- несоответствие поступков человека, принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям;

2) *группа причин, порожденных психологическими особенностями человеческих отношений:*

- взаимные симпатии и антипатия;

- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе;

- нарушения принципа территориальности.

3) *группа причин, порожденных личностным своеобразием членов коллектива:*

- неумение контролировать себя;

- агрессивность;

- некоммуникабельность;

- чрезмерная агрессивность и т.д.

По мнению Н.Ф. Вишняковой (2000) конфликт типа «руководитель-подчиненный» возможен в следующих ситуациях делового общения:

1) игнорирование традиций и норм поведения, сложившихся в коллективе;

2) выбор приближенных, которым руководитель начинает покровительствовать;

3) неуважение к мнению коллектива;

4) принятие управленческих решений на основе информации не коллектива, а доверенных лиц;

5) отсутствие интереса к проблемам коллектива или, наоборот, ощущение руководителем постоянной нехватки времени из-за бесконечных попыток решать проблемы подчиненных;

6) слабый контроль за исполнением управленческих решений, нерешительность руководителя;

К конфликтам располагает следующее поведение:

- высказывание партнеру подозрений в его негативных побуждениях, открытое недоверие;

- перебивание собеседника, несдержанность;

- открытое проявление личной антипатии к человеку;

- постоянные мелочные придирки;

- подчеркивание разницы между собой и собеседником не в его пользу;

- навязывание своей точки зрения;
- нежелание признать свои ошибки.

9.3. Возможные пути решения конфликта. «Кодекс поведения» в конфликте

В любом конфликте существует, как правило, три пути его решения:

- 1) самый легкий, но не всегда реальный – это изменить себя или свое отношение к проблеме;
- 2) самый трудный, а поэтому практически нереальный – изменить мнение оппонента;
- 3) оптимальный – найти взаимоприемлемый вариант решения.

Возможные пути разрешения конфликта заключаются в поисках ответов на вопросы:

- Что я сделал для разрешения конфликта?
- Что может сделать мой партнер для того, чтобы разрешить конфликт?
- Каковы общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

При этом следует:

- постараться быть доброжелательным и внимательным к собеседнику;
- быть сдержанным и контролировать свои движения, речь, мимику;
- попытаться понять мотивы поведения человека;
- дать собеседнику возможность выговориться;
- попытаться отвлечь внимание партнера от болезненного вопроса, разрядить атмосферу;
- подчеркнуть общность ваших интересов;
- прежде, чем отвечать на замечание или упреки вы должны быть уверены, что правильно все поняли.

Все конфликты имеют сходную основу – фактические положения дел находится в противоречии с ожиданиями людей.

Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдерживать своеобразный «Кодекс поведения в конфликте»:

- 1) настройтесь на позитивное (по крайней мере, нейтральное) отношение к оппоненту, создайте атмосферу доверия;
- 2) подготовьте к переговорам необходимую информацию;
- 3) признайте наличие конфликта, и если конфликт быстро не решается, вместо того, чтобы продолжать бесполезные споры сформулируйте проблему конфликта. Главная задача заключается в том, чтобы относиться к проблеме как к «нашей обоюдной» проблеме. Это приведет к сотрудничеству. Необходимо, чтобы обе стороны высказались о ситуации (в чем они видят конфликт, какие чувства он вызывает, что каждая из сторон не видит и не признает);
- 4) переключайтесь с эмоционального на рациональный режим работы психики. Эмоциональный подход ведет к смещению проблемы, оппоненты

начинают выяснять отношения, а проблема не решается, поэтому необходимо отделить эмоции от проблемы и не смешивать их;

5) дайте оппоненту «выпустить пар»;

6) потребуйте от оппонента спокойно обосновать свои претензии, но говорите, что будете учитывать не эмоции, а объективные факты;

7) постарайтесь сбить агрессию неожиданными приемами (главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций);

8) не старайтесь искать виноватых;

9) давайте оценку только действиями оппонента, а не его личности;

10) отражайте как эхо при помощи вопросов смысл высказываний оппонента и его претензии, т.к. утверждение вызывают сопротивление, а вопросы – ответы;

11) не бойтесь извиняться, если чувствуете, что были неправы, но делайте это быстро, решительно и не в конце разговора;

12) если вы зашли в конфликте в тупик, то вернитесь назад, к той точке, где ваши интересы совпадают.

9.4. Способы управления конфликтами (сетка Томаса)

На ранних этапах изучение конфликта широко использовался термин «разрешение конфликтов», который предполагал, что конфликты можно и необходимо разрешать. Таким образом, целью разрешения конфликтов было идеальное бесконфликтное состояние, когда люди работают в полной гармонии. В настоящее время произошло изменение отношений специалистов к конфликтам, так как стало понятно, что полностью конфликты устранить невозможно, а так же увеличилось число исследований, указывающих на позитивные функции конфликта.

Ключевой задачей стало изучение форм поведения людей в конфликтных ситуациях, какие из них являются деструктивными, какие конструктивными, как стимулировать конструктивное поведение. Наиболее удачную модель управления конфликтами предложил К. Томас. Он применил двухмерную модель: по вертикали выражены степень напористости при защите собственных интересов, по горизонтали – степень склонности к кооперации и внимание к интересам оппонента. К. Томас выделил пять основных способов управления и урегулирования конфликтов:

1) соревнование (конкуренция) – стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

2) приспособление – принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого;

3) компромисс – когда вы сходитесь к частичному удовлетворению собственных интересов и частичному удовлетворению интересов другого;

4) избегание (уклонение) – отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

5) сотрудничество – создание участниками конфликта альтернативы, полностью удовлетворяющей обе стороны.

На предложенной «сетке Томаса» (рис. 9.1) нет однозначно плохих или хороших способов управления конфликтами, все зависит от конкретной ситуации, от конкретных участников и от решаемой проблемы. Однако выявлены следующие возможности способов:

- а) при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха;
- б) при соревновании, приспособлении и компромиссе один выигрывает, другой – проигрывает, либо проигрывают оба, т.к. идут на взаимные уступки;
- в) лишь при сотрудничестве оба выигрывают и выходят на принципиально новый уровень решений проблем.

Защита собственных интересов

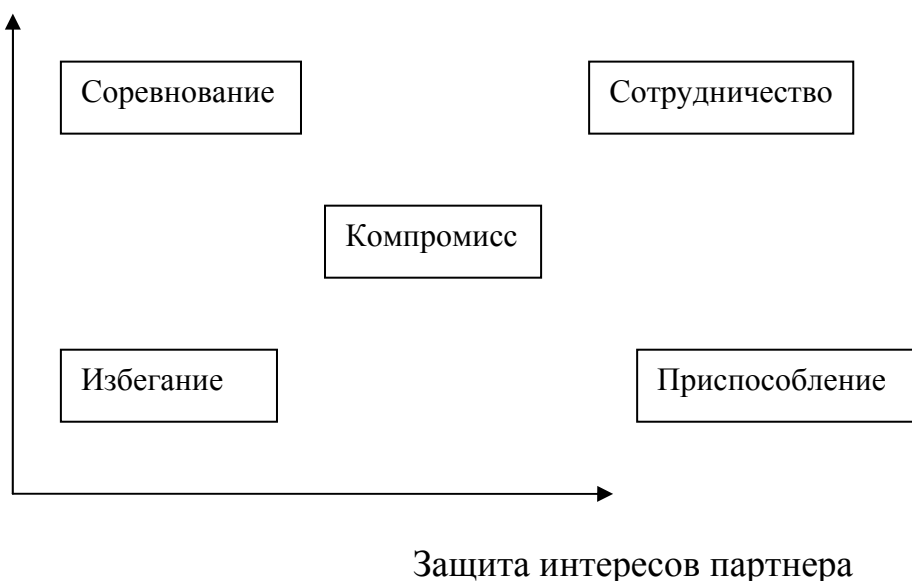


Рис. 9.1. Основные способы управления конфликтами

Целесообразно прибегать к изложенным стилям управления конфликтами в следующих условиях:

- 1) *соревнование* – наиболее эффективен этот способ в условиях:
 - когда исход дела очень важен для вас;
 - когда вы чувствуете, что обладаете достаточной властью и авторитетом;
 - когда вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
 - когда у вас нет другого выбора
- 2) *избегание* – наиболее эффективен этот способ в условиях:
 - когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас;
 - когда вы чувствуете свою неправоту и правоту другого, к тому же он обладает большей властью;
 - когда вы общаетесь со «сложным» собеседником;
 - когда вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что сделать;
 - когда у вас недостаточно информации;

- когда велика напряженность и нужно ее сбросить,
 - когда вам необходимо выиграть время
- 3) *приспособление* – наиболее эффективен этот способ в условиях:
- когда решаемая проблема для вас имеет небольшое значение;
 - вы прекрасно понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
 - когда вы чувствуете, что немного уступаете, теряете мало;
 - когда надо смягчить ситуацию;
 - когда правота не на вашей стороне
- 4) *компромисс* – наиболее эффективен этот способ в условиях:
- когда требуется быстрое или временное решение;
 - когда у участников конфликта одинаковая власть;
 - когда другие подходы оказываются неэффективными;
 - когда компромисс позволяет сохранить взаимоотношение
- 5) *сотрудничество* наиболее эффективно:
- когда решение проблемы очень важно для обеих сторон;
 - когда у вас тесные и длительные взаимоотношения;
 - когда у вас есть время работать над проблемой.

Руководитель в роли «третьей стороны»

По роду управленческой деятельности руководителю приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих между подчиненными сотрудниками. Руководителю необходимо:

- разобраться в сути конфликта;
- обладать большим терпением;
- спокойно относиться к обеим сторонам, эмоционально поддерживать говорящих, что не означает согласия с кем-либо;
- уметь перевести конфликт из эмоционального состояния в рациональное.

Алгоритм действий руководителя по управлению конфликтами подчиненных сожжет включать следующую последовательность действий:

1. Анализ конфликта:
 - а) определение стадии развития конфликта;
 - б) определение скрытых и явных причин и повода конфликта;
 - в) разграничение участников и возникающих проблем;
 - г) учет индивидуальных качеств конфликтующих;
 - д) учет состояния предшествующих конфликту взаимоотношений конфликтующих;
2. Открытое заявление своей беспристрастности, объективности и нейтральности по отношению к участникам конфликта, т.к. для руководителя главное – интересы дела и социально-психологический климат в коллективе;
3. Определение наиболее эффективного метода разрешения конфликта, которые могут быть прямые и косвенные.

К прямым методам относят следующие:

- руководитель поочередно приглашает к себе конфликтующих и просит каждого изъяснить суть и причины конфликта, при этом главное – требовать фактов, а не эмоций;

- руководитель вызывает обоих конфликтующих и просит в его присутствии поочередно высказать суть проблемы, при этом он прерывает оппонента, если начинают преобладать эмоции, держится строго, независимо и беспристрастно;

- руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии друг другу при группе сослуживцев, при этом руководитель принимает решение на основе высказываний участников этого разговора. Этот метод эффективен, если группа обладает авторитетом, и ее мнение будет объективно.

- если конфликт не утихает, руководитель прибегает к санкциям вплоть до кадровых перемещений.

Наряду с изложенными прямыми методами, вполне допустим ряд косвенных методов разрешения конфликтов:

- в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «выхода чувств» – если человеку дать возможность выразить отрицательные эмоции, они постепенно сменяются положительными, позиция руководителя – «понимаю и внимательно слушаю»;

- в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «авторитетного третьего». Состояние конфликта резко искажает взаимовосприятие враждующими сторонами друг друга, часто во время общения слышится скрытая издевка или мерещится хитрый замысел;

- в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «обнажении агрессии». Он намеренно предоставляет конфликтующим возможность выразить свою неприязнь друг к другу. Как правило, при третьем лице конфликтующие не достигают таких крайностей, какие могли бы возникнуть;

- метод принужденного слушания. Руководитель добивается того, чтобы каждый из оппонентов, прежде чем отвечать другому, с предельной точностью повторил последнюю реплику противника. Метод основывается на том, что в конфликте каждый слышит только себя, а добросовестное слушание друг друга уменьшает накал страстей и способствует росту самокритичности спорящих.

Тема 10

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

10.1. Деловая беседа как форма управленческого труда

Основные формы делового общения многообразны, среди основных можно выделить следующие – деловая беседа, деловые переговоры, совещания, собрания, прием посетителей и т.д. Каждая из этих форм предъявляет специфические требования участвующим в них, а объединяет все эти формы – стремление разрешить конкретные деловые проблемы при помощи делового общения. В настоящее время любой коллективный труд начинается, осуществляется и завершается при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед.

Деловая беседа – осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание к действию у другого человека или группы, которые изменит что-либо в сложившейся ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

Традиционно всякая деловая беседа проходит ряд этапов, среди которых выделяют:

- начало беседы и установление контакта;
- фаза передачи информации;
- фаза принятия решения, подведение итогов.

10.2. Начало деловой беседы

Начало деловой беседы – это мост между нами и собеседником. Задачи первой фазы следующие:

- 1) установление контакта с собеседником;
- 2) создание приятной атмосферы для беседы;
- 3) привлечение внимания, пробуждение интереса к беседе.

Собеседники обычно очень внимательно слушают именно начало разговора (из любопытства или ожидания чего-то нового). Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам (рабочую атмосферу).

П. Мицич выделил типичные приемы «самоубийства» в начале беседы:

- извинения и проявление признаков неуверенности;
- неуважение и пренебрежение к собеседнику;
- попытки первыми вопросами вынудить занять оборонительную

позицию.

Приемы начала беседы:

1) «прием снятия напряжения» – призван установить тесный контакт с собеседником, здесь уместны теплые слова, приятные фразы в адрес собеседника, шутка;

2) прием «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию, увязав ее с содержанием беседы и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы;

3) непосредственный переход к делу – вкратце сообщаются причины, по которым назначена беседа, затем быстро переходят от общих вопросов к частным. Этот прием подходит для кратковременных и не слишком важных дел переговорных.

Основное требование к началу беседы – она должна начинаться с так называемого «Вы - подхода», то есть умения человека, ведущего беседу. Поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять.

10.3. Фаза передачи информации в деловой беседе

Фаза передачи информации – вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из этапов:

- 1) обозначение проблемы;
- 2) собственно передача информации;
- 3) закрепление информации.

Для того чтобы успешно пройти эти этапы необходимо:

1) лаконичное и четкое построение передаваемой информации: чем больше информации передается собеседнику, тем меньше он запоминает;

2) умелая постановка вопросов: на первом этапе *закрытых*, когда мы хотим ускорить получение согласия или подтверждение ранее достигнутой договоренности; *открытых*, (требующих какого-то объяснения) на втором этапе, далее следуют риторические вопросы и вопросы на обдумывание. На последнем этапе следуют переломные вопросы (когда получено достаточно информации на одной проблеме и вы хотите перейти к следующей);

3) необходимо изучать реакцию собеседника;

4) умение слушать собеседника: необходимо концентрироваться только на теме разговора; препятствовать возникновению побочных мыслей, т.к. скорость мышления в четыре раза больше скорости речи; не обдумывать контраргументы.

Процесс слушания – очень сложный процесс. Для того чтобы мы активно слушали и сознательно воспринимали полученную информацию необходимо:

- концентрироваться только на теме разговора;
- препятствовать возникновению побочных мыслей
- не обдумывать контраргументов;
- использовать четыре активные ответные реакции (выяснение, перефразирование, отражение чувств, резюмирование).

Чтобы нас активно слушали и сознательно воспринимали полученную информацию необходимо:

- не «заикливаться» на многочисленных перечислениях (даже тренированные люди могут запомнить не более пяти пунктов);

- стараться не упоминать слов, после которых возникает неосознанное желание протестовать и скандалить;
- использовать метод логического скелетирования передаваемой информации, включающей три последующих *этапа*:
 - передаваемая информация условно разбивается на смысловые группы, между которыми расставляются логические паузы;
 - в каждой смысловой группе выделяются главные по смыслу слова и на них делается логическое ударение;
 - используется весь диапазон голосовых возможностей;
- Особенности восприятия человеком вербальной информации:
 - фраза должна включать не более 11–13 слов;
 - скорость произношения не более 2–3 слов в секунду;
 - фраза, произносимая без паузы дольше 5–6 секунд, перестает осознаваться;
 - человек высказывает 80 % того, что хочет сообщить, слушающие воспринимают не более 70 % из этого, понимают не более 60%, а в памяти остаются от 25 % до 10 %.

10.4. Фаза аргументации и фаза принятия решения в деловой беседе

Фаза аргументации – наиболее трудная фаза беседы, она требует больших знаний, концентрации внимания, корректности высказываний.

Обычно выделяют следующие методы аргументирования:

1. *Фундаментальный метод* предполагает ознакомление собеседника с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства.
2. *Метод противоречия* является оборонительным и основан на выявлении противоречий в аргументации собеседника.
3. *Метод извлечения выводов* основывается на точной аргументации, которая постепенно, посредством частичных выводов, приводит к желаемому выводу.
4. *Метод сравнения, метод «да, но»* – если сравнения подобраны удачно, они придадут вашему высказыванию яркость.
5. *Метод кусков* состоит в расчленении выступления собеседника на отдельные части, по каждой из которых высказывается мнение. При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов собеседника, а ориентироваться преимущественно на слабые места и пытаться их опровергнуть.
6. *Метод бумеранга* дает возможность использовать оружие собеседника против него самого. Этот метод оказывает исключительное действие, если применить его с долей остроумия.
7. *Метод игнорирования* применяется, когда факт, изложенный собеседником, трудно опровергнуть, в таком случае его проще проигнорировать.
8. *Метод акцентирования* заключается в умении соответственно своим интересам смещать акценты, выдвигая на первый план то, что утраивает вас.

9. *Метод опроса* основывается на том, что вопросы продумываются заранее. Вопросы считаются «ударным инструментом» любой беседы. А так как мы хотим узнать от собеседника преимущественно не то, что он хочет сообщить, а то, что нужно знать нам, то мы нацелено продумываем и предусматриваем обстоятельства, при которых мы в определенной последовательности задаем собеседнику ряд вопросов, которые должны быть продуманными и содержательными.

9. *Метод видимой поддержки* состоит в том, что мы собеседнику не возражаем, а к изумлению всех присутствующих приходим на помощь, приводя новые доказательства его аргументации. Например: «В подтверждение ваших тезисов можно привести следующие факты...» Создается впечатление, что точку зрения собеседника вы изучали более основательно, чем он сам, и легко убеждаете остальных в несостоятельности его пунктов.

Выше были рассмотрены риторические методы аргументации, далее рассмотрим спекулятивные методы во время аргументации:

1. *Метод преувеличения* состоит в обобщении любого рода и преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

2. *Метод анекдота*. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить тщательно построенную систему аргументации. Если впоследствии проанализировать содержание этого замечания, то оказывается, что оно не имеет никакого отношения к предмету дискуссии. Если собеседник применил этот метод необходимо ни в коем случае не показывать, что вы обижены, сохранить спокойствие. Лучше всего пошутить в ответ или посмеяться над собой со всеми. После этого, можно заново перейти к рассмотрению проблемы.

3. *Метод использования авторитета* состоит в цитировании известных авторитетов, причем в цитате речь может идти совсем о другом, а для слушателей вполне достаточно упоминания известного имени.

4. *Метод дискредитации собеседника* если вы не можете опровергнуть существо вопроса, можете поставить по сомнение личность собеседника. Если собеседник применил этот метод необходимо ни в коем случае не следовать его примеру, хладнокровно привлечь присутствующих на свою сторону, объяснить нетактичность поведения собеседника, а, в крайнем случае, попытаться проигнорировать выпад.

5. *Метод изоляции* основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления и преподнесения их таким образом, что они имеют значение совершенно противоположные первоначальному;

6. *Метод изменения направления* – собеседник не опровергает ваши аргументы, а просто обходит спорные вопросы.

7. *Метод вытеснения* – собеседник не переходит к одной определенной проблеме, а преувеличивает второстепенные проблемы, взятые из вашего же выступления, т.е. важные вопросы полностью игнорируются, а второстепенные факты переоцениваются, и вам приходится доказывать то, что сначала не вызывало никакого сомнения.

8. *Метод введения в заблуждение* основывается на сообщении путанной информации, которую собеседник тщательно продумывает и буквально забрасывает вас ей.

9. *Метод отсрочки* создает прикрытие для ведения дискуссии и ее затягивание по времени. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы, требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумывания.

10. *Метод апелляции* – это особо опасная форма, так как направлена на чувства слушателей, блокируя путь к разуму. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а постоянно взывает к сочувствию, пренебрегая морально-этическими нормами.

11. *Метод искажения* представляет собой неприкрытое искажение того, что сказано и перестановку акцентов.

12. *Метод использования вопросов-капканов:*

- повторение, когда один и тот же вопрос повторяют много раз, в конце концов, его можно использовать как доказательство;

- вымогательство, когда собеседник своими вопросами стремится уговорить вас согласиться с ним, оставляя вам лишь возможность защищаться;

- альтернатива – когда вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только те ответы, которые соответствуют концепции вашего собеседника;

- контрвопросы, когда вместо ответа по существу на ваш аргумент собеседник задает вам вопросы.

Применение аргументов требует учета ряда психологических закономерностей, основные правила тактики аргументации:

1. *Применение аргументов.* Фазу аргументации начинайте без колебаний, но помните, что на длительных переговорах не следует сразу использовать все аргументы, необходимо Немного оставить и напоследок. Психологи установили, что решающее значение оказывает начальная информация, поэтому в фазе аргументации сначала перечисляют преимущества, а потом недостатки какого-либо решения. Еще лучше использовать следующий порядок аргументации: сначала сильные, потом средние, потом самые сильные. Применение аргументов требует учета психологических закономерностей, т.к. убедительность аргументов зависит от имиджа и статуса убеждающего. Например, в вопросе морали, семьи, более убедительны женщины, а в политике, технике мужчины. Молодежь и пожилые люди, как правило, менее убедительны. К аргументам приятного собеседника мы относимся снисходительно, к аргументам неприятного с предубеждениями.

2. *Выбор техники* аргументации должен зависеть от психологических особенностей собеседника.

3. *Избегайте обострений:* рассматривайте критические вопросы в конце фазы аргументации, по особо деликатным вопросам лучше переговорить заранее, до начала беседы, в исключительных ситуациях можно сделать перерыв.

4. *Стимулирование «аппетита».* С психологической точки зрения удобнее всего предложить собеседнику варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса к делу, т.е. сначала нужно описать текущее состояние дел с упором на возможные негативные последствия, а потом указать направления возможных решений с подробным обоснованием этих преимуществ. Чтобы добиться как можно больше убедительности, можно самому сделать выводы и предлагать их собеседнику, т.к. факты говорят сами за себя.

Фаза *принятие решения* (окончание беседы) – с помощью принятого решения достигается основные цели, стоящие перед собеседниками. Для того чтобы успешно завершить беседу необходимо соблюдать следующие правила:

- не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения и не держитесь слишком напряженно;
- постарайтесь сделать так, чтобы собеседнику не составляло большого труда согласиться с вашими выводами и рекомендациями;
- свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашим решением. Однако если собеседник противится, не отступайте, пока собеседник несколько раз не повторит «нет»;
- не сдавайтесь, пока не используйте все возможные доводы;
- всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, на случай, если собеседник во время принятия решений будет колебаться;
- постарайтесь привести положительный пример, сошлитесь на случай, имевший место в деловых беседах ранее, чтобы дать стимул для принятия положительного решения.

10.5. Психологические приемы достижения расположения собеседника

Психологический механизм формирования расположения собеседника.

Психологи установили, что часто сигналы, которые воздействуют на наши органы чувств, могут быть не зафиксированы в нашем сознании, но они не пропадают бесследно. Все зависит от того, насколько эти сигналы значительны и какой они несут эмоциональный заряд для человека. «Минуя» сознание, которое в данный момент времени может быть занято другим сигналом, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оказывает свое влияние на поведение человека. В процессе делового общения необходимо посылать партнеру сигналы таким образом, чтобы: во-первых, сигнал имеет для партнера достаточное эмоциональное значение; во-вторых, чтобы то значение было положительным; в-третьих, чтобы партнер не осознавал этого сигнала;

Возникает следующий психологический эффект: партнер по деловому общению будет утверждать, что общение было приятным.

Основные приемы достижения благоприятного расположения собеседника:

- обращение к собеседнику по имени-отчеству при всяком удобном случае в ходе делового контакта, т.к. имя и личность неразделимы. Когда к человеку обращаются по имени, то показывает внимание к данной личности, а внимание к личности вызывает у человека чувства удовлетворения, которое сопровождается положительными эмоциями;

- при общении с деловым партнером у вас должны присутствовать доброжелательные выражение лица, искренняя и легкая улыбка. Это сигнал «я ваш друг», а друг повышает защищенность человека и это сопровождается положительными эмоциями.

- необходимо разумно использовать комплименты в соответствии с правилами делового этикета. *Комплименты* в отличие от лести представляют собой слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств партнера. Если комплимент сделан по всем правилам, то возникает эффект внушения и удовлетворения потребностей человека выглядеть в этом вопросе лучше.

Правило применения комплиментов:

1) комплимент должен отражать только реальные, и только положительные качества партнера;

2) отраженные качества должны иметь небольшое преувеличение;

3) комплимент должен фиксировать более высокий уровень развития того или иного качества у партнера, чем собственное мнение человека о том качестве;

4) необходимо учитывать мнение человека по отношению к отмеченному качеству;

5) комплимент должен подчеркивать наилучшие качества, а не содержать рекомендации по его улучшению;

6) комплимент не должен содержать добавок, преуменьшающих его положительное влияние;

7) наиболее эффективен комплимент, сделанный на фоне антикомплимента себе;

- в ходе делового общения будьте терпеливыми и внимательными слушателями. Эта тактика приводит к удовлетворению одной из самых потребностей любого человека потребности – в самовыражении.

- в процессе делового общения целесообразно поговорить о вашем собеседнике, проявить личный интерес, таким образом вы проигрываете во времени, но выигрываете расположение собеседника к нам.

10.6. Проблемные или дисциплинированные беседы

Этот вид бесед вызван фактами нарушения дисциплины или отклонениями от установленных правил и распорядка дел. Главная цель таких бесед – ликвидация несоответствий между требованиями и фактическим поведением участников делового общения. Проводить их должен только руководитель.

Подготовка и проведение такой беседы включает этапы:

- *подготовительный* – руководитель должен беспристрастно изучить состояние дел, т.е. когда и где возникли проблемы, что этому способствовало. Далее необходимо частично продумать тактику проведения беседы, главная цель при этом – чтобы подчиненный принял позицию руководителя по отношению к конкретному проступку, так и относительно мера наказания, чтобы беседа сказалась на улучшении качества будущей работы;

- *проведение* – в ходе этапа главное правило это создание положительного фона у подчиненного, и только после этого следует преступать к неприятной части разговора. Руководитель должен найти место и время, где есть возможность поговорить наедине. Если беседа проводится спонтанно, часто достается всем, кто попался под руку. Это неэффективно, т.к. раздражение и гнев будит у подчиненных агрессивность, а это может привести к конфликту; как бы не был виноват подчиненный, отчитывая его на виду у всех, руководитель делает из него «мученика», которому будут сочувствовать остальные коллеги и оказывать моральную поддержку.

Переходя к неприятной части разговора, в которой будут высказаны претензии к подчиненному, лучше использовать «метод двух персон».

- *заключительный* – весьма ответственный этап беседы, принятое решение следует выразить просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося. Важно, чтобы подчиненный услышал фразу об оценке своих былых заслуг.

Тема 11

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОВЫМИ ЯВЛЕНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

11.1. Взаимодействие формальных и неформальных групп

Управлять коллективом – это прежде всего создавать такую обстановку, в которой с уверенностью будет получен требуемый результат. Для этого необходимы организация, мотивация и контроль деятельности.

Одними из важнейших задач руководителя являются сближение формальных и неформальных структур, положительная ориентация неформальных групп и борьба с отрицательными проявлениями в коллективе. Для эффективной работы в коллективе руководитель должен, прежде всего, иметь реальное представление о действительном положении дел в коллективе. Он должен знать о существовании неформальных групп, их лидеров, степени авторитетности лидеров, направленности их деятельности, иметь представление об их моральном облике.

В зависимости от конкретной обстановки руководитель должен принимать соответствующие меры. Но в любом случае он должен считаться с существованием неформальных групп и уметь использовать направленность их действий в интересах дела.

Неформальные отношения членов коллектива неизбежны, так как их деятельность и интересы не могут уложиться полностью в рамки официально утвержденных структур, должностей, функций и процедур. Кроме того, неформальные отношения также необходимы, так как без них формальная структура в значительной степени снижает свою работоспособность.

Взаимодействие формальных и неформальных групп в коллективе – явление естественное и распространенное. Оно есть в каждом коллективе. Подобно многим факторам, действующим в области управления, оно несет в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Идеальным состоянием коллектива является такое, при котором формальные и неформальные группы максимально совпадают. Такое совпадение формальной и неформальной структур создает сплоченность в коллективе и дает заметный производственный эффект.

При несовпадении структур, когда руководитель не пользуется авторитетом в коллективе, а групповые нормы и правила расходятся с коллективными, в коллективе может возникнуть борьба между формальной и неформальной структурами, которая препятствует эффективной деятельности.

Неформальные отношения в некоторых случаях могут регулироваться через систему формальных связей. Это возможно при соблюдении следующих важнейших правил:

1. Создавая организационную структуру и подбирая руководителей первичных коллективов, следует на эти должности назначать людей, пользующихся авторитетом в коллективе.

2. При распределении поручений и работ необходимо учитывать сложившуюся неофициальную структуру коллектива.

При работе с отрицательно направленными неформальными группами необходимо проявлять индивидуальный подход, находить в каждом отдельном случае истинные причины отрицательного поведения людей.

Меры воздействия в таких случаях тоже должны быть различными:

1. На одного работника достаточно воздействовать проявлением к нему внимания, похвалой.

2. Другого работника перевести на более подходящую работу.

3. Третьего работника направить в другой коллектив (при несовместимости его с группой).

4. С четвертым требуется длительная воспитательная работа.

5. Пятого надо «проработать» на собрании коллектива.

6. Шестого вообще уволить. Но эту меру следует применять в самом крайнем случае, соблюдая все правовые нормы.

В управлении коллективом очень важно уметь вовремя использовать положительное влияние авторитетных лиц и нейтрализовать их отрицательное воздействие.

Особого внимания заслуживает взаимоотношение руководителя с лидером неформальной группы. Выявить неформальную группу и ее лидера можно в ходе обычных бесед с членами коллектива и с помощью постоянных наблюдений за контактами сотрудников между собой.

Очень часто некоторые руководители считают, что с любым лидером в коллективе следует бороться. Такая позиция основана на заблуждении в том, что управлять коллективом – это значит подчинить себе всех его членов в явной форме и командовать ими. Однако, управлять коллективом – это прежде всего создавать обстановку для эффективной работы.

Руководителю необходимо ориентироваться на лидера, проявлять уважение к нему, к его позиции и к его возможностям. Подобное поведение руководителя способствует повышению его авторитета. В некоторых случаях важно переубедить отрицательно настроенных лидеров и соответствующим образом ориентировать неформальные группы.

Прямое воздействие на лидера с целью устранения его влияния и повышения авторитета руководителя редко дает положительные результаты. Тактика нападков на отрицательного лидера лишь укрепляет его позицию в неформальной группе и сплачивает ее именно вокруг лидера.

В тех случаях, когда принимаемые меры по нейтрализации неформального лидера (откровенный разговор, стремление убедить и т.п.) оказываются безуспешными, руководитель может использовать против него и другие средства. Начиная от силы общественного мнения вплоть до перевода его в другой коллектив, где он заведомо не может стать лидером.

Руководителю следует иметь в виду, что попытки расформировать некоторые нежелательные неформальные группы путем создания препятствий для контактов между его членами редко приводят к желаемому результату. Но могут дать обратный эффект и способствовать еще большему их сплочению.

Принятие только административных мер не может гарантировать успех. Необходима воспитательная работа и совместные усилия администрации и коллектива.

В практике подбора кадров следует сближать лидера с официальным руководителем или стремиться, чтобы формальный руководитель обладал свойствами лидера.

Доказано, что от характера отношений руководителя и лидера между собой и каждого из них с коллективом прямо зависят результаты деятельности коллектива. Моральный климат в коллективе – это прежде всего настроение коллектива.

Характер внутри межгрупповых отношений – явление вполне управляемое. Большое значение в практике управления приобретает умение строить организационную и воспитательную работу с коллективом дифференцированно, то есть в соответствии с профессиональными, функциональными, социальными и демографическими особенностями отдельных групп.

11.2. Развитие коллектива

В своем развитии коллектив проходит три основные стадии, которые характеризуют его с качественной стороны.

Для управления конкретным коллективом руководитель должен определить, на какой стадии развития находится коллектив в настоящий момент, и выбрать стиль управления коллективом.

Первая стадия – начальная, она характеризует процесс создания формальной внешней целостности коллектива. На этой стадии люди присматриваются друг к другу и к руководителю. Руководитель, в свою очередь, изучает личный состав коллектива.

В этот период начинается адаптация членов коллектива к условиям труда, друг к другу, к руководителю и его требованиям. В стиле управления руководителя преобладает волевая сторона.

Руководитель знакомит коллектив с задачами подразделения, ближними и перспективными целями, распределяет обязанности с учетом подготовленности и личных склонностей сотрудников, определяет режим работы и организует его строгое выполнение. Особое внимание в этот период руководитель должен уделять контролю за исполнением своих решений и заданий. Именно на этой стадии у членов коллектива формируется чувство ответственности, точность и аккуратность при выполнении работы. Руководитель также изучает индивидуальные особенности сотрудников,

привлекает наиболее сознательных и инициативных к решению общественных задач коллектива.

Вторая стадия – дифференцирование, на этой стадии на основе общности интересов и склада характеров формируются малые группы, различные по своей ориентации к руководителю и к задачам коллектива. Из наиболее сознательных и деятельных людей формируется актив, который раньше других осознает общественную значимость задач коллектива, необходимость предъявляемых руководителем требований и оказывает ему поддержку.

Однако подлинного единства пока еще нет. Добросовестные, но пассивные исполнители соблюдают дисциплину, выполняют задания руководителя, но не проявляют инициативы и активности в поддержке действий администрации. Могут выявиться и дезорганизаторы, отрицательно настроенные к работе и действиям руководителя.

На этой стадии руководитель, опираясь на актив, должен вести борьбу с дезорганизаторами и лодырями, формировать общественное мнение, активизировать добросовестных исполнителей, воспитывать высокую сознательность у членов коллектива. Завершение этой работы будет означать переход на качественно новую ступень развития коллектива. Важным признаком второй стадии развития является увеличение числа решений, принимаемых руководителем с привлечением подчиненных.

Третья стадия – интегрирование, на этой стадии создается коллектив с единством интересов и целей, сознательной дисциплиной. Все члены коллектива усваивают требования руководителя, теперь весь коллектив требует от каждого. На этой стадии руководитель должен изменить тактику руководства. Если на начальной стадии он выступал по отношению к подчиненным как внешняя сила, как организатор формирования и развития коллектива, то теперь эту роль берет на себя коллектив, а руководитель является авторитетным представителем и выразителем его интересов.

Роль руководителя на этой стадии заключается в организации трудовых процессов и в тактичном регулировании социальной жизни коллектива, в прогнозировании и определении путей развития коллектива. Стадией интегрирования не заканчивается развитие коллектива. Он должен развиваться постоянно, во всей полноте своих функций, так как застой в развитии приведет к распаду коллектива.

Рассмотренные стадии развития коллектива являются типичными, характерными для всех коллективов. Но темпы и сроки прохождения отдельных стадий могут быть различными, так как они зависят от объективных и субъективных условий жизни и деятельности коллектива. Тактика руководства в зависимости от стадии развития должна гибко меняться. Не разобравшийся в обстановке руководитель может стать причиной замедления развития или распада коллектива.

11.3. Повышение эффективности работы коллектива

Важнейшим условием эффективной работы руководителя является создание хорошо подобранного коллектива сторонников и партнеров, способных осознать и реализовать идеи и замыслы руководителя.

Коллектив сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей, если он хорошо организован, информирован, дисциплинирован, сплочен и активен.

На эффективность работы коллектива оказывают влияние также следующие факторы: его размер и состав; групповые нормы поведения, единомыслие и статус его членов; трудовые отношения в коллективе и критерии, используемые в управлении.

1. *Размер.* Некоторые исследования показали, что коллективы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения и испытывают большую удовлетворенность от работы.

В общем случае по мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется и становится труднее достичь согласия по вопросам, связанным с деятельностью коллектива и выполнением его задач.

2. *Состав.* Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем.

Рекомендуется, чтобы коллектив состоял из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены коллектива имели схожие точки зрения. Коллектив с разными точками зрения его членов вырабатывает более качественные решения.

3. *Групповые нормы поведения.* Нормы, обычаи, традиции определяют направленность работы коллектива и ожидаемые результаты.

Они призваны подсказывать членам коллектива дисциплину поведения при выполнении производственных задач. При условии соответствия своих действий и норм каждая отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, на ее признание и на поддержку.

Руководителю следует выносить на обсуждение свое мнение о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что согласие с руководителем в этих вопросах – это проявление лояльности, но такое поведение приведет на деле к подавлению мнений и инициатив.

4. *Групповое единомыслие.* Это тенденция подавления каждой отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-либо явление с тем, чтобы не нарушить единство и гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности к этой группе, и поэтому несогласия надо избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как единство и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения.

В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности – держаться общей линии в обсуждении, если она имеет иную информацию или точку зрения. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную точку зрения, каждый полагает,

что все остальные думают одинаково. Никто не знает, что другие члены тоже могут быть настроены скептически или просто озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возникает вероятность посредственного решения, которое никого не задевает.

5. *Конфликтность*. Хотя разнообразие и активный обмен мнениями и полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны для работы.

6. *Статус членов коллектива*. Статус личности в коллективе определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности, образование, организаторский талант, информированность, опыт, расположение начальства и т.д. Эти факторы могут способствовать повышению или понижению статуса в зависимости от ценностей и норм в группе.

Члены группы, чей статус высок, способны оказать большее влияние на решения группы, чем член группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности. Например, человек, недавно пришедший в фирму, может иметь более ценные идеи и опыт в отношении какого-либо проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать идеи. Группе придется приложить совместные усилия ради того, чтобы мнения членов с высоким статусом не доминировали в ней.

7. *Трудовые отношения в коллективе*. Налаживание трудовых отношений и создание хорошего морального климата – это едва ли не самая сложная проблема управления коллективом. Трудовые отношения начинаются с момента найма работника, когда взаимоотношения между работником и работодателем устанавливаются с помощью соглашения, называемого контрактом или трудовым договором.

Для предоставления работникам определенной свободы действий в рамках полученного задания используется делегирование полномочий, предполагающее возложение определенных обязанностей и выделение ресурсов (финансовых, материальных, правовых и других), необходимых для выполнения задания. Характер делегирования полномочий зависит от стиля управления коллективом, уровня иерархии руководителя и конкретной обстановки, в которой выполняется задание.

8. *Роли членов коллектива*. Критическим фактором, определяющим эффективность работы коллектива, является поведение каждого из его членов. Роли в коллективе должны распределяться таким образом, чтобы каждый его член мог вести себя инициативно и ответственно при выполнении поставленных задач, а также способствовать социальному взаимодействию в коллективе. Таким образом, производственная деятельность, связанная с выполнением целевых ролей, должна сочетаться с социальными аспектами, выступающими в качестве поддерживающих ролей, которые сохраняют состояние удовлетворенности членов коллектива.

Тема 12

ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

12.1. Понятие и содержание лидерства

Практика показывает, что ни один фактор не обеспечивает большую выгоду и пользу для организации, чем эффективное лидерство. Лидеры нужны для определения целей и задач, для организации, координации, обеспечения межличностных контактов с подчиненными и выбора оптимальных, эффективных путей решения тех или иных проблем. Очевидно, что организации, в которых присутствуют лидеры, могут достичь всего этого гораздо быстрее, чем организации без лидеров.

Слово лидер происходит от английского lead (вести). Значит, лидер – это ведущий, идущий впереди. Лидер – член организации, обладающий высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей, членов какого-либо объединения, организации и выполняющий комплекс функций.

Лидерство определяют как процесс социального влияния, при котором лидер ищет добровольного участия подчиненных в деятельности по достижению организационных целей (Шрисхайн); или как процесс оказания влияния на групповую активность, которое направлено на достижение целей (Стогдилл). Лидерство определяют также как конкретные действия лидера по координации и управлению деятельностью группы (Фридлер).

Лидерство можно определить как тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого определения следует, что лидерство является функцией *лидера, последователей и ситуационных переменных*.

Феномен лидерства коренится в самой природе человека и общества. Явления, во многом схожие с лидерством встречаются в среде животных, ведущих коллективный, стадный образ жизни. Здесь всегда выделяется наиболее сильная, достаточно умная, упорная и решительная особь — вожак, руководящий стадом (стаей) в соответствии с его неписаными законами, которые диктуются взаимоотношениями со средой и являются биологически запрограммированными.

Лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относится, прежде всего, потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. Такая упорядоченность достигается благодаря вертикальному (управление — подчинение) и горизонтальному (коррелятивные одноуровневые связи, например, разделение труда и кооперация) распределению функций и ролей,

и прежде всего выделению управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективности обычно требуют иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды и выступает лидер.

Четкость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, и ее взаимоотношений с окружающей средой. В системах, характеризующихся низкой групповой интеграцией и высокой степенью автономии и свободы различных элементов и уровней организации, функции лидера выражены слабо. По мере же усиления потребностей системы, самих людей в сложно организованных коллективных действиях и осознания этих потребностей в форме коллективных целей спецификация функций лидера и его структурное, институциональное обособление повышаются.

В малых группах, основанных на непосредственных контактах их членов, институционализация лидирующих позиций может не происходить. Здесь на первый план выдвигаются индивидуальные качества личности, ее способность объединить группу, повести ее за собой. В крупных же объединениях, эффективность коллективных действий которых требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, а также оперативности управления и жесткости подчинения, институционализация и формализация (официальное закрепление) лидирующих позиций, наделение их сравнительно большими властными полномочиями обязательны.

Именно к такому типу объединений относится современное производство. В нем преследуются определенные, достаточно стабильные цели, реализация которых требует слаженности действий многих людей, их координации и регулирования на основе разделения труда. В силу этого в трудовых организациях обязательна институционализация лидерства, его конституирование в руководство, которое, опираясь на властные позиции, выходит на передний план управления.

Анализ природы лидерства показывает, что оно проистекает из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры.

Быть менеджером и быть лидером в организации – это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе психологического воздействия.

Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации *последователей*, а не подчиненных. Собственно отношения «начальник – подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление заменяются отношениями «лидер – последователь».

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям (табл.12.1).

Таблица 12.1

Основные отличия менеджера от лидера

Руководитель	Лидер
Администратор	Инноватор
Работает по целям других	Работает по своим целям
Поручает	Вдохновляет
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует только доводы	Использует как доводы, так и эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Уважаем	Обожаем
Делает дело правильно	Делает правильное дело

Лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа, это неформальное руководство.

По мнению Р.Л Кричевского: «Руководство – феномен, имеющий место в системе формальных (или, как еще говорят, официальных) отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений. Причем роль руководителя заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет... Руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство – психологический» [1]. Руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам мнений и настроений членов группы, чем лидерство.

По механизму своего выдвижения лидер может быть формальным или неформальным. В первом случае его назначают сверху или же выдвигают и избирают и он приобретает, таким образом, официальный статус руководителя.

Неформальный же лидер может проявиться и получить признание в коллективе, организации в силу своих ярко выраженных индивидуальных, социальных, политических, психологических и иных качеств. Своим авторитетом и влиянием неформальный лидер воздействует на поведение людей и может составить оппозицию формальному руководителю.

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти.

Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидера составной частью организации только тогда, когда он доказал свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей.

Неудачи постигают лидеров по разным причинам, но успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность создавать образ будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские.

В современных условиях эффективное лидерство – это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

12.2. Типология лидерства

Богатство сторон, аспектов лидерства определяет многообразие его типологии. Наиболее простой и широко распространенной классификацией лидерства в организации является выделение его трех типов (иногда их называют ролями лидера):

1. *Деловое лидерство* – оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.

2. *Эмоциональное лидерство* – оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает

психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.

3. *Ситуативное лидерство* – по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуации, например при всеобщей растерянности во время пожара.

Имеются и другие классификации лидерства в зависимости от типов лидера. Так, Л.И. Уманский выделяет шесть типов (ролей) лидера:

- 1) *лидер-организатор* (выполняет функцию групповой интеграции);
- 2) *лидер-инициатор* (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи);
- 3) *лидер-генератор эмоционального настроения* (доминирует в формировании настроения группы);
- 4) *лидер-эрудит* (отличается обширностью знаний);
- 5) *лидер-эталон* (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом);
- 6) *лидер-мастер, умелец* (специалист в каком-то виде деятельности).

Интересной представляется типология лидерства, предложенная проф. Б.Д. Прыгиным. В ее основу положены три различных критерия: по содержанию, по стилю и по характеру деятельности лидера.

По содержанию различают:

- *лидеров-вдохновителей*, разрабатывающих и предлагающих программу поведения;
- *лидеров-исполнителей*, организаторов выполнения уже заданной программы;
- лидеров, являющихся *одновременно* и вдохновителями и организаторами.

По стилю различают:

- *Авторитарный*. Это лидер, требующий монопольной власти. Он единолично определяет и формулирует цели и способы их достижения. Связи между членами группы сведены до минимума и проходят через лидера или под его контролем. Авторитарный лидер пытается повысить активность подчиненных административными методами. Его главное оружие – «железная требовательность», угроза наказания, чувство страха. Отнюдь не все авторитарные лидеры грубые, импульсивные люди, по их роднит холодность, властность. Психологический климат в группе, где практикуется этот стиль лидерства, характеризуется недостатком доброжелательности и взаимного уважения между лидером и его последователями. Авторитарный стиль экономит время и дает возможность предсказать результат, но при его использовании подавляется инициатива последователей, и они превращаются в пассивных исполнителей.

- *Демократический*. Этот стиль, по мнению большинства исследователей оказывается более предпочтительным. Подобные лидеры

обычно тактичны, уважительны, объективны в общении с членами группы. Социально-пространственное положение лидера – внутри группы. Такие лидеры инициируют максимальное участие каждого в деятельности группы, не концентрируют ответственность, а стараются распределить ее среди всех членов группы, создают атмосферу сотрудничества. Информация не монополизирована лидером и доступна членам коллектива. При данном стиле усиливаются личные обязательства последователей по выполнению работы через участие в управлении, однако, для принятия решений требуется намного больше времени, чем при авторитарном стиле.

- *Пассивный*. Такого лидера характеризует отсутствие похвалы, порицаний, предложений. Он старается уйти от ответственности, переключая ее на подчиненных. Установка подобного лидера – по возможности незаметное пребывание в стороне. Лидер избегает конфликтов с людьми и устранивается от разбора конфликтных дел, передавая их своим заместителям и другим людям, старается не вмешиваться в ход деятельности группы. Этот стиль позволяет начать дело так как видится возможно более компетентным подчиненным без вмешательства лидера. Однако группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства.

Многие исследователи не выделяют этот стиль как особый, ограничиваясь противопоставлением авторитарного и демократического стилей, так как пассивного лидера трудно назвать лидером.

По характеру деятельности различают:

- универсальный тип, т. е. постоянно проявляющий качества лидера;
- ситуативный, проявляющий качества лидера лишь в определенной ситуации.

Помимо названных, нередко используется классификация лидеров в зависимости от их *восприятия* группой. Согласно такому критерию выделяются следующие типы лидеров:

1) *«один из нас»*. Лидер этого типа особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности. В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т.п., как и все другие члены коллектива;

2) *«лучший из нас»*. Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания;

3) *«хороший человек»*. Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.;

4) «*служитель*». Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один сотрудник может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя» и т.п.

Лидерство различается по силе влияния на членов группы (организации).

Одного лидера люди слушаются беспрекословно, советам же или указаниям другого следуют лишь до тех пор, пока они не вступают в противоречие с их собственными интересами и установками.

В зависимости от направленности влияния на реализацию целей организации лидерство делится на:

- *конструктивное* (функциональное), т.е. способствующее осуществлению целей организации;

- *деструктивное* (дисфункциональное), т.е. формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб организации (например, лидерство в сформировавшейся на предприятии группе воров или взяточников);

- *нейтральное*, т.е. не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство в группе работающих в одной организации садоводов-любителей).

Конечно, в реальной жизни грани между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

Конструктивное лидерство, как уже отмечалось, — один из важнейших компонентов эффективного руководства. Оптимальным для руководителя является сочетание в себе качеств формального и неформального лидера. Однако совмещение в одном лице этих социальных ролей, особенно роли руководителя и эмоционального лидера, трудно достижимо. Для эффективности управления обычно достаточно, чтобы руководитель одновременно являлся и деловым лидером. Конечно, уровень позиции, занимаемой руководителем в системе эмоциональных отношений, также влияет на эффективность руководства. Он не должен быть чрезмерно низким, переходящим в антипатию. В последнем случае эмоциональная неприязнь может существенно подрывать деловой и должностной авторитет руководителя и снижать эффективность его деятельности.

Тема 13

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

13.1. Теория черт

Теория черт или теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» от масс.

Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров.

Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивший предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества.

Р. Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- 1) ум или интеллектуальные способности;
- 2) господство или преобладание над другими;
- 3) уверенность в себе;
- 4) активность и энергичность;
- 5) знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 80-х гг. наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата, цели или действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением, способность так передать значение идеи, чтобы она была понятна и принята последователями;
- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои слабые и сильные стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические или эмоциональные, умственные или интеллектуальные, и личностные деловые.

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером. Примеры многих людей подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур

Психологические качества, такие как смелость, независимость, инициативность, честность, работоспособность и т. д. проявляются на практике главным образом через характер человека. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством.

Изучение *умственных* качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, видимо привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре.

Теория черт обладает рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможно создать «единственно верный» образ лидера.

Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или

ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно, интересен, но, к сожалению, до сих пор не очень помог практике.

13.2. Концепции харизматического лидерства

Особой, достаточно современной группой концепций лидерства, примыкающей к теории черт, являются концепции харизматического лидерства. Они восходят к работам М. Вебера и представлены, в частности, такими современными авторами, как В.М. Басс, Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М. Артур и др.

Концепции *харизматического* лидерства исходят из того, что идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Проявлениями такого идеального работника выступают вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее влияния. Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделяния его харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные».

Некоторые авторы концепций харизматического лидерства (Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М.Б. Артур) трактуют лидерство не столько как дуалистический, т.е. как влияние одного человека на другого, сколько как коллективный процесс. В его основе лежит склонность сотрудников идентифицировать себя с группой и высоко ценить принадлежность к ней. Харизматический лидер повышает такую социальную идентификацию тем, что связывает соответствующие представления и ценности каждого ведомого с групповыми ценностями и коллективной идентичностью. Четко выраженная групповая идентификация означает, что член группы ставит групповые потребности выше индивидуальных интересов и даже в случае необходимости готов пожертвовать последними. Это, в свою очередь, усиливает коллективные ценности и нормы поведения.

Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности. Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Для эффективности влияния лидеры должны хорошо знать и уважать потребности, ценности и идентификации ведомых. Лишь в этом случае они могут рассчитывать на доверие членов группы, формирование харизмы и высокую групповую идентификацию. Харизму лидера усиливает его

персональная увлеченность коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой.

Харизматические лидеры всячески подчеркивают символический характер трудовой деятельности, ее нравственные аспекты. Благодаря этому вклад сотрудников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию: ведомые связывают свою работу и групповую роль с самоуважением и личным достоинством.

Центральную роль в концепции коллективного харизматического лидерства играет вера в собственные компетентность и способность решать трудные задачи. Эта вера прямо влияет на самостоятельность, индивидуальную производительность членов группы, их упорство в труде и преодолении трудностей. Причем индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов от каждого работника и всех членов трудового коллектива. Высокая коллективная уверенность в своих силах влияет не только на ведомых, но и на лидера, который проявляет готовность к кооперации с членами группы для достижения общих целей. Харизматический лидер способен повышать уверенность ведомых в успехе индивидуальных и коллективных усилий.

В группе с харизматическим лидерством первостепенную значимость играют не внешние стимулы, а внутренняя мотивация, привлекательность самовыражения, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и товарищей. Лидер порождает у своих ведомых надежду на «лучшее будущее» и его реальность. При этом внешнее вознаграждение, например высокая зарплата, хотя и поддерживает веру в такое «лучшее будущее» и ощущение его реальности, однако не играет приоритетной повседневной мотивирующей роли и выступает лишь одной из конечных целей.

Концепции харизматического лидерства опираются на ряд интересных эмпирических исследований, однако многие авторы считают их слишком описательными и недостаточно точными, а также не раскрывающими психологические механизмы формирования харизмы и всего комплекса отношений лидера – ведомых. В реальной жизни одной из слабостей этого типа руководства является чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от личности лидера и сбои в ее работе в случае утраты (перевода, увольнения и т.п.) лидера.

Харизматическое лидерство чаще и более эффективно проявляется в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установленных стратегий реализации организационных задач.

13.3. Факторно-аналитическая и ситуационная теории лидерства

Крупным шагом вперед по пути учета относительности черт лидера и адаптации теории черт к реальным условиям является *факторно-аналитическая* концепция лидерства, которую нередко называют второй волной в развитии теории черт. В ней различаются чисто индивидуальные

качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей. Между этими двумя группами свойств лидера могут быть существенные различия. Например, человек, обладающий такими качествами, как доброта, уважение к другим, общительность, склонность к рефлексии, гибкость и т.п., длительное время находясь на руководящей должности в армии или в других подобных авторитарных структурах, как правило, постепенно утрачивает свои некоторые прежние черты и формирует вторую группу черт, связанных с характером выполняемых задач: решительность, уверенность в себе, строгость (а порою и жесткость) в отношениях с подчиненными, беспрекословное повиновение распоряжениям начальства и т.п.

Факторно-аналитическая концепция вводит в теорию лидерства понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. В результате взаимодействия индивидуальных качеств лидера и стоящих перед ним задач вырабатывается стиль его поведения, составляющий его «вторую природу».

Стиль и целевая ориентация лидера несут на себе отпечаток определенных социальных условий. Идея зависимости лидерства от социальных условий обосновывается и развивается в ситуационной концепции (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голдиер и др.). Эта концепция исходит из относительности и множественности лидерства. Лидер – функция определенной ситуации. Как писал Р. Стогдилл, «лидерство есть связь, которая существует между людьми в какой-то социальной ситуации, и люди, являющиеся лидерами в одной ситуации, не обязательно будут ими в других ситуациях»[2].

Именно сложившиеся конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение. Так, например, стать лидером в криминальной организации могут ловкие, бойкие аморальные личности, способные в любой момент преступать закон и нормы социальной справедливости. Ясно, что в другой ситуации, например, среди сотрудников религиозной организации, занимающейся благотворительной деятельностью, такого типа личности не имели бы шансов на лидерство.

С точки зрения *ситуационного* подхода лидерские качества относительны.

Один человек может проявить черты лидера в производственной деятельности, другой – на собрании трудового коллектива, третий – в межличностном общении и т.п. В целом же лидеров отличают главным образом целеустремленность, уверенность в своих силах, готовность взять на себя ответственность за решение той или иной задачи, а также компетентность.

Ситуационная теория не отрицает важную роль индивидуальных качеств личности, но не абсолютизирует их, отдает приоритет в объяснении природы лидерства обстоятельствам. Однако центральные для ситуационной теории утверждения о ведущей роли ситуации в формировании лидерства подтверждаются далеко не полностью. Эта концепция подвергается острой критике за то, что она недостаточно отражает активность лидера, его

способность правильно и своевременно оценить и изменить ситуацию, найти решение острых проблем.

Некоторые современные сторонники ситуационной теории лидерства пытаются приспособить ее к жизненным реалиям с помощью ряда дополнений. Так, Э. Хартли предлагает дополнить ситуационную теорию следующими положениями:

- 1) приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации не исключает, а даже повышает шансы на его лидерство в другой ситуации,
- 2) оказавшись лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его назначению или избранию на руководящую должность и тем самым закреплению лидерства;
- 3) вследствие стереотипности восприятия человек, оказавшийся лидером в определенной ситуации, воспринимается группой как лидер вообще;
- 4) лидерами чаще всего становятся люди, стремящиеся к этому, имеющие соответствующую мотивацию.

Дополнения Хартли к ситуационной теории лидерства в значительной мере подтверждаются эмпирически и в целом способствуют раскрытию природы этого феномена.

В литературе часто встречаются теории называемые концепциями ситуационного лидерства, которые на самом деле являются концепциями ситуационного эффективного руководства. Зачатки таких концепций появились в середине 20-х гг. у Ф.Р. Дунаевского. На западе ситуационным руководством занимались такие ученые как Фидлер, Херсей, Бланшард, Хауз, Митчелл, Стинсон, Врум, Йеттон, Яго и др. Модели, разработанные ими, объясняли, какой стиль руководства следует применять в той или иной ситуации, чтобы организация эффективно добилась своих целей. Однако, к лидерству данные модели не имеют почти никакого отношения, хотя есть авторы, склонные полагать, что эффективное руководство и лидерство – схожие понятия.

13.4. Теория конституентов и интерактивный анализ

Уточнением, развитием и качественным обогащением ситуационной концепции явилась теория *конституентов* (последователей). Она объясняет феномен лидера по аналогии с известной пословицей «свита делает короля» – через его последователей. «Именно последователь, – утверждает Ф. Стэнфорд, воспринимает лидера, воспринимает ситуацию и в конечном счете принимает или отвергает лидерство» [3]. Роль последователей признается решающей в становлении неформальных лидеров, а также руководителей в демократических организациях, где приобретаемый на выборах формальный статус руководителя прямо зависит от его популярности как неформального лидера.

Достоинством теории конституентов является рассмотрение лидерства как особого рода отношений между лидером и его последователями,

группой. Анализ конститuentов во многом позволяет понять и предсказать поведение лидера, зачастую действующего вопреки своим должностным инструкциям, собственным привычкам, симпатиям и антипатиям. Особенно велико влияние группы на лидера в сплоченных организациях с близким уровнем квалификации и развитым индивидуальным самосознанием ее членов. Через конститuentов проявляется воздействие на лидерство господствующей культуры, и прежде всего ценностных ориентации и ожиданий работников.

Имея немалые достоинства, трактовка лидера как выразителя интересов и ожиданий конститuentов, как и его ситуационная интерпретация, мало что дает при объяснении инноваций, самостоятельности и активности лидера. Факты свидетельствуют, что лидеры могут увлекать группу на действия, которые не соответствуют ее интересам и ожиданиям. Взаимодействие Лидера и его конститuentов обоюдонаправленное. Общий результат такого взаимодействия, главным образом в случае неформального лидерства, не связанного с обладанием властью и материальными ресурсами, зависит от конкретной ситуации.

Совокупность различных теорий лидерства позволяет увидеть разнообразные стороны этого феномена, однако еще не дает его целостной картины. Попытку решить эту задачу, осуществить комплексное исследование лидерства представляет собой его интерактивный анализ. Он учитывает четыре главных момента лидерства: черты лидера; задачи, которые он призван выполнять; его последователей; систему, механизм взаимодействия лидера и его конститuentов. И все же создать единую, универсальную концепцию лидерства, по всей вероятности, невозможно, поскольку само это явление чрезвычайно многообразно по своему проявлению и функциям; оно зависит от типов культур, особенностей лидеров и их конститuentов, конкретных ситуаций и многих других факторов

Рассмотренные теории лидерства в той или иной степени объясняют, почему лишь определенные люди становятся лидерами. Однако они не пытаются ответить на вопросы, почему одни люди стремятся к лидерству, а другие нет, и в какой мере можно управлять процессом формирования лидерства.

13.5. Психологические теории лидерства

На становление, характер и направленность лидерства непосредственно влияют внутренние побуждения человека к занятию руководящих позиций. Прояснить субъективные механизмы лидерства помогают психологические теории, в частности психоаналитическое объяснение лидерства. Как считал основоположник психоанализа З. Фрейд, в основе лидерства лежит подавленное либидо – преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Последователи Фрейда трактуют либидо более широко – как психическую энергию вообще. В процессе сублимации

(накопления и перехода в более высокие состояния) оно проявляется в стремлении к творчеству, лидерству и т.п.

У многих людей обладание руководящими позициями выполняет субъективно-компенсаторные функции, позволяет подавлять или преодолевать различного рода комплексы, чувство неполноценности и т.п. Определенные психологические потребности отражает и подчинение лидеру. Субъективное принятие лидерства закладывается еще в детстве, когда ребенок нуждается в покровительстве и авторитете родителей. И в этом смысле авторитет руководителя организации подобен авторитету главы семейства.

Заметный вклад в развитие психоаналитического объяснения феномена лидерства внесли ученые Франкфуртской школы Э. Фромм, Т. Адорно и др. Они выявили тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы, состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У человека появляется стремление убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной личности власть является психологической потребностью, позволяющей избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям.

Такой тип поведения в психологическом смысле служит проявлением не силы, а слабости. Авторитарная личность, не имея подлинной внутренней силы, пытается убедить себя в обладании ею с помощью господства над другими. Эта личность иррациональна, склонна к мистике, руководствуется в первую очередь эмоциями и не терпит равенства и демократии. Она воспринимает других людей и мир в целом сквозь призму отношений силы — слабости, садомазохизма.

Будучи руководителями, авторитарные личности не приемлют демократический стиль руководства, имеют склонность к распространению своей власти на личные отношения с подчиненными и нарушению их прав, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. За такого рода лидерами необходим жесткий контроль.

Психоаналитическое объяснение стремления к лидерству, конечно же, никак не исчерпывает все типы таких мотиваций. Большинство людей не испытывает психологического удовольствия от обладания властью и даже явно не стремится к неформальному лидерству. Сама по себе власть не является для них ценностью. Многие вообще предпочли бы уклониться от руководящих должностей и связанной с ними ответственности, если бы власть не открывала широкие возможности для получения разного рода благ: высокого дохода, престижа, выгодных связей, привилегий и т.д. Для них стремление к власти имеет инструментальный характер, т.е. служит средством достижения других целей.

Инструментальная мотивация лидерства наиболее распространена в организациях. Она не сводится к стремлению обладать. Лишь

материальными благами и славой, а может иметь и духовно-нравственное содержание. Многие лидеры, особенно неформальные, в своих действиях обычно руководствуются высокими целями, мотивами нравственной ответственности за общее дело, оказания помощи товарищам по работе, налаживания дружеских отношений в коллективе и т.п.

Однако названные субъективные причины стремления к лидерству не исчерпывают всех типов его мотивации. Существует, например, игровая мотивация. Она предполагает восприятие человеком процесса руководства, в том числе неформального лидерства, как интересной, захватывающей игры. В этом случае главным мотивом лидерства выступает само содержание управленческой деятельности, связанное с общением и принятием сложных и важных решений.

Тема 14

УПРАВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Первостепенная значимость лидерства для эффективности руководства, его позитивное и негативное воздействие на управление персоналом придают задаче влияния на этот феномен особую практическую важность. Сама же задача нередко формулируется как управление лидерством, хотя такая формулировка далеко не бесспорна. Среди специалистов до сих пор не завершена дискуссия о том, является формирование лидерства управляемым или это стихийный в своей основе процесс. Иными словами, лидерами становятся или рождаются?

Несмотря на отсутствие однозначного ответа на данный вопрос, имеющиеся теоретические и практические разработки позволяют говорить об управлении. Проблема управления лидерством в организации включает по меньшей мере пять аспектов.

1. Выявление лиц с прирожденными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих позиций, постов. Это направление деятельности может исходить как из тезиса «лидерами рождаются», так и из признания возможности целенаправленного формирования лидеров. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских способностей и их использовании в организационных целях, во втором – о привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров.

Существует несколько способов выявления лидерских способностей. Это тестирование и другие психологические методы, особенно широко применяемые к молодым претендентам на руководящие должности, а также изучение биографии и трудового стажа, подбор уже как-то проявивших себя людей и т.д. В реальной политике государства и других корпораций ориентация на лиц с уже имеющимися лидерскими качествами находит свое выражение в том, что система подготовки руководящих кадров среднего и высшего звена принимает лиц, уже доказавших свои лидерские способности преимущественно на низовых, первичных руководящих должностях.

Известный американский исследователь лидерства Стивен Кови утверждает, что лидеров можно найти на всех уровнях деловой активности, а не только на самом верхнем. Лучшие лидеры обычно придерживаются общего комплекса ценностей, в который входят справедливость, равенство, беспристрастность, целостность, честность, доверие. Каждый человек может определить свою и чужую пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев:

- 1) непрерывное самосовершенствование;
- 2) ориентация на служение другим;
- 3) излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов,

- 4) вера в других;
- 5) рациональное распределение времени и усилий;
- 6) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни как приключения;
- 7) самокритичность, толерантность (терпимость), признание заслуг других и их равного права на самовыражение;
- 8) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.

2. Развитие лидерства – целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Данный аспект проблемы управления лидерством в организации учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта. Для развития лидерства используется ряд процедур, теоретическим обоснованием которых в той или иной мере являются рассмотренные ранее теории лидерства. Их использование помогает «стать лидером», обрести признание группы, коллектива. Эти процедуры таковы:

а) выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, сознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т.п.;

б) развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств. Как уже частично отмечалось, к таким качествам относятся прежде всего профессиональная компетентность, порядочность (честность, соблюдение общепринятых нравственных норм), без которой, как правило, трудно, а то и вовсе невозможно завоевать авторитет; развитый интеллект, который проявляется в аналитичности, быстроте понимания сути проблемы, гибкости ума, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели и т.д.;

в) обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы полагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т.п.;

г) приобретения умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы. Не менее важна для лидерства и правильная оценка ситуации, своих сил и возможностей группы. Без этого успех групповой деятельности не достигим. Повторяющиеся неудачи обычно ведут к утрате веры в лидера.

3. Тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом. Это устраняет почву для возникновения деструктивных

групп и лидеров, деятельность которых наносит ущерб организации, а также повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к эмоциональному лидерству.

4. Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника или лишеного эмоций и переживаний сухого технократа, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках

5. Организационная интеграция лидеров, обеспечение конструктивной направленности их деятельности и устранение деструктивного лидерства. Интеграция лидеров предполагает обеспечение лояльности существующих руководителей, отбор наиболее способных работников, мотивированных на реализацию целей организации, поощрение их профессионально-должностного роста, налаживание добрых отношений и сотрудничества со стихийно сложившимися группами и их лидерами, формализация, если это возможно и целесообразно, лидерства.

Большой ущерб управлению персоналом и деятельности организации в целом способны нанести деструктивные лидеры, например лидеры групп противников нововведений, собутыльников, расхитителей собственности, взяточников и т.п. Для устранения такого рода лидерства возможны различные способы действий.

Первый и самый простой из них – разрушение системы «лидер – последователи» с помощью административных мер. С этой целью могут использоваться разные средства: увольнение деструктивного лидера или перевод его на другое место работы, изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц-соперников, изоляция лидера, расформирование группы последователей и прежде всего перевод на другие участки работы людей, особенно близких к деструктивному лидеру. Ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение коммуникаций между ним и группой, в частности за счет перевода лидера в другое помещение, загрузки его работой, затрудняющей неформальное общение, и т.д.

Второй способ устранения деструктивного лидерства – изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью индивидуальных бесед, «приближения» лидера к руководству, проявления к нему особого внимания, назначение его на руководящую должность и т.п. Такой способ борьбы с деструктивным лидерством обычно не вызывает болезненной реакции у сотрудников, их протеста. Однако он не всегда возможен, а эффективен лишь тогда, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

Третий способ ликвидации деструктивного лидерства – перехват его основополагающих функций формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые осуществляет или пытается осуществлять

лидер. Такого рода лидерство может быть устранено, например, за счет повышения внимания к неформальному общению с людьми, своевременному и полному информированию сотрудников, рассеиванию необоснованных опасений относительно их будущего.

Четвертый способ устранения негативного для организации лидерства – подрыв репутации лидера, его компрометация в его собственных глазах и особенно в глазах его последователей, всего коллектива. Это может быть достигнуто, в частности, за счет вежливого, но постоянного показа на собраниях низкой профессиональной компетентности лидера, сомнительности его нравственных качеств, бесперспективности или опасности тех действий, к которым он побуждает, и т.п.

Внешние и внутренние условия лидерства постепенно меняются, обуславливая новые потребности в соответствующих лидерских качествах. Факторами эволюции качеств лидера можно считать:

- изменение внешних условий;
- возникновение новых проблем;
- внутренние изменения организации;
- изменения индивидуальных и групповых ожиданий и интересов в организации;
- изменение ожиданий и интересов самого лидера.

Специалисты обратили внимание на связь между продолжительностью пребывания у власти и развитием определенных качеств у лидера. Исследование этой зависимости позволило выделить три основных этапа лидерства:

- 1) повышение эффективности лидерства;
- 2) постепенное падение эффективности деятельности лидера;
- 3) полная утрата лидером способности к выполнению собственных функций.

Профессиональное долголетие лидера и продолжительность каждого из этапов его лидерства зависят от многих социально-психологических факторов, но можно сознательно уберечься от столь печального развития ситуации: постоянно самосовершенствоваться, развивая собственную компетентность, самоконтроль и самокритичность, а также поощрять творческую атмосферу и командный дух в организации.

И тем не менее для любого лидера наступает время, когда надо освободить место для нового лидера, в котором нуждается организация. Для самого лидера и организации будет лучше, если это произойдет вовремя.

Тема 15

РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

15.1. Роль лидера в управлении организационной культурой

Лидерство и культура представляют собой два взаимосвязанных понятия. Известный исследователь организационной культуры Э. Шейн отметил: «Уникальный талант лидера заключается в способности создавать и управлять культурой; это единственная роль лидера, имеющая реальную важность».

Организационная культура – это совокупность доминирующих стереотипов, ценностей и правил, которые находят свое логическое воплощение в типичных и поощряемых моделях поведения, взаимодействия членов организации друг с другом и с представителями внешней среды, а также в различных продуктах организационной деятельности.

Элементами организационной культуры являются:

- совокупность типичных стереотипов восприятия, убеждений, переживаний, ценностей, норм и правил, ритуалов и традиций;
- наблюдаемые и ненаблюдаемые общие модели поведения и взаимодействия членов организации друг с другом, а также с представителями внешней среды;
- технология производства товаров и услуг;
- любые материальные продукты деятельности, включая планировку офисов и производственных помещений, рекламу, книги и т. д.;
- любые продукты социальной реальности нематериального характера (идеи, оценки, рейтинги и т. д.).

Организационная культура отражается в способах интеграции членов организации и в методах ее взаимодействия с внешней средой. Организационная культура формирует определенный стиль взаимодействия членов организации с постоянно изменяющейся внешней средой, позволяющей организации выжить и/или развиваться.

Организационная культура представляет собой постоянно развивающийся и совершенствующийся социальный феномен. Она существует и трансформируется под влиянием многих факторов, которые обуславливают спонтанность изменения черт и доминирующих элементов. Единственным фактором, в рамках которого удается сознательно воздействовать на развитие организационной культуры, является лидерство. Лидерство можно прежде всего воспринимать как процесс совершенствования организационной культуры, позволяющий развивать такие элементы, которые в своей совокупности будут обеспечивать эффективную деятельность организации по реализации стратегических целей. Если нет заботы о повышении эффективности организационной

деятельности, то воздействие лидера на организационную культуру теряет смысл. С учетом вышеупомянутой роли лидера его задачами являются:

1. Выделение уникальных черт субкультур различных стабильных социальных групп и интеграция этих особенностей в ведущую культуру.

2. Культивирование таких черт культуры, которые определяют эффективность организации (посредством мотивации и обучения персонала).

3. Изменение тех черт общей культуры или субкультуры определенной группы, которые препятствуют эффективной деятельности организации.

Существование связи между организационной культурой и степенью эффективности организационной деятельности отмечали многие исследователи. Специалисты Мичиганской бизнес-школы разработали модель организационных культур и их эффективности. Эта модель основана на взаимосвязи организационной культуры с определенной моделью управленческого лидерства.

В соответствии с измерениями «гибкость/индивидуальность» – «стабильность/контроль» и «ориентация на внешнюю/внутреннюю среду» были выделены четыре типа организационных культур:

- 1) клановая культура;
- 2) иерархическая культура;
- 3) рыночная культура;
- 4) эдхок-культура.

Каждый тип организационной культуры определяет критерии эффективности организационной деятельности и стиль управленческого лидерства. Для достижения эффективности в решении управленческих задач лидер будет вынужден выбирать модели поведения, адекватные доминирующей культуре организации. Управленческое лидерство не только оказывает влияние на развитие культуры организации, но также является ее продуктом.

В условиях *клановой* организационной культуры особое влияние уделяется поддержанию атмосферы гибкости и удовлетворенности членов организации, позволяющей им восприимчиво относиться к эмоциональным переживаниям клиентов. В организации с клановой культурой сотрудники воспринимают себя как одну семью или круг хороших друзей, где каждого связывает друг с другом много общего. Для организации характерны высокий уровень согласия и взаимной лояльности, а также приверженность традициям. В организации данного типа придается особое значение выгоде от долговременного развития персонала. Сильными сторонами клановой культуры можно считать способность лидеров поддерживать атмосферу согласия и нравственного единства членов; последовательное вовлечение в организационную деятельность всех подчиненных; проведение открытых дискуссий по актуальным проблемам организации. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управление командами;
- управление межличностными взаимоотношениями;
- управление развитием человеческих ресурсов.

В организациях этого типа, как правило, востребованы лидеры, выполняющие роли покровителя, мотиватора, воспитателя и наставника.

Критериями эффективности организации являются единство и сплоченность ее членов, их восприимчивость к нуждам клиентов.

Для *эдохроатической* организационной культуры характерны динамизм, предпринимательство и творчество. Представители данной культуры готовы рисковать ради возможности удовлетворить свои потребности и реализовать свои цели. Они проявляют готовность к переменам и стойко принимают вызов. Данный тип организации в перспективе нацелен на дальнейшее развитие и получение новых ресурсов.

Сильными сторонами эдохок-культуры являются прекрасная адаптация к постоянно изменяющейся среде и инновационная атмосфера, оптимальное использование потенциала роста и поддержки внешней среды, а также дополнительные возможности по приобретению ресурсов. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управление инновациями;
- управление будущим;
- управление совершенствованием.

В организации этого типа, как правило, лидер выступает в роли новатора, предпринимателя и стратега, определяющего новые направления развития.

Критериями эффективности организационной деятельности становятся творчество, рост, инновация, выпуск уникальных или новых продуктов и услуг, результат.

Организация с *иерархической* культурой более ориентирована на поддержание внутреннего порядка и стабильности при стремлении к экономической результативности. Как правило, этот тип организационной культуры характеризуется высоким уровнем формализма и структуризации.

Носители данной организационной культуры являются строгими приверженцами процедуры. От подчиненных они требуют надежности, предсказуемости поведения и результата.

Сильными сторонами иерархической организационной культуры является четко отлаженное управление информацией на операционном уровне и ведение документации, контроль организационной деятельности. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управление координацией;
- управление контролем.

В подобных организациях лидеры выполняют функции координатора, организатора, аналитика и наставника. Критериями эффективности организационной деятельности можно считать финансовую эффективность, своевременность, надежные поставки и спокойное существование.

Рыночная организационная культура характеризуется ориентацией на внешнюю среду при весьма высокой потребности в стабильности и контроле. Основным критерием оценки представителей данной культуры служит

результат выполнения задания, поэтому большинство сотрудников организации подобного рода ориентированы на достижение цели в условиях конкуренции. Главная цель – победа в конкурентной борьбе, а в качестве символов успеха можно воспринимать расширение доли рынка и завоевание новых рынков. Долгосрочная стратегия основана на развитии конкурентоспособности и достижении измеримых целей.

Сильные стороны рыночной организационной культуры – способность менеджмента добиваться ясности целей и планирования деятельности по их результативному достижению; продуктивность деятельности. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управление конкуренцией;
- управление услугами;
- побуждение подчиненных к действиям.

Здесь лидеры выполняют роли инициатора генератора, надсмотрщика.

Критериями эффективности организационной деятельности являются: определенная доля рынка; достижение целей; проигрыш конкурента.

Ни одна из выявленных моделей организационной культуры не является эффективной (или неэффективной) при всех обстоятельствах. Если лидеры компетентны в использовании сильных сторон доминирующей организационной культуры и в минимизации ее деструктивного потенциала, то деятельность организации становится эффективной.

Четыре вида организационной культуры воплощают «чистые» типы, которые редко встречаются в реальной жизни. Как правило, всякая организация характеризуется уникальной комбинацией элементов каждого типа культуры. Для успешного функционирования организации должны быть не только более или менее гибкими, но и стабильными; их руководителям нужно принимать в расчет внешние обстоятельства и внутренние условия. В зависимости от конкретных целей и задач деятельности, особенностей среды и членов организации развиваются специфические черты организационной культуры, которые в дальнейшем определяют ее деятельность.

В том случае, если среди представителей менеджмента нет лидеров, которые уделяли бы серьезное внимание утверждению и развитию определенной организационной культуры с присущими ей ценностями, организация неизбежно будет функционировать неэффективно. Отсутствие или недостаток внимания к развитию организационной культуры приводят к следующим тенденциям:

1. Декларируемые руководством компании ценности не находят достойного применения при организации внутрифирменных отношений. У сотрудников такой структуры отсутствует представление о своей миссии, заметны противоречия между стратегическими и тактическими целями.

2. Члены организации не имеют ясного представления относительно новых критериев оценки своей деятельности, которыми являются декларируемые и поддерживаемые менеджментом организационные ценности. Это отражается на степени удовлетворенности, с какой подчиненные воспринимают условия трудовой деятельности, проявляется в

мотивации сотрудников к труду, приводит к развитию завышенных ожиданий и к разочарованиям.

3. Менеджеры всех уровней и неформальные лидеры также дезориентированы относительно поощряемых и не поощряемых руководством моделей поведения, что закономерно приводит к попыткам внедрения каждым из них на своем уровне управления системы оценок, основанных на индивидуальных культурных ценностях. Это делает политику менеджмента противоречивой и приводит к конфликтам между формальными и неформальными лидерами.

4. Отсутствие единого понимания организационных ценностей и справедливости существующей системы оценок труда сотрудников способствует усилению индивидуалистических мотивов деятельности, которые не всегда соответствуют организационным интересам.

Развитие этой тенденции закономерно приводит к падению авторитета руководства и к иррациональному использованию кадрового потенциала.

15.2. Роль лидера в управлении коммуникацией

Коммуникация – это посылка и получение информационных сообщений индивидами в период взаимодействия.

Особая роль лидера в управлении коммуникацией (как в самой организации, так и среди ее членов, которые общаются с представителями внешней среды) определяется цикличностью коммуникации. Коммуникационный цикл может быть либо положительным (укрепление взаимного доверия, увеличение объема информации), либо отрицательным (падение взаимного доверия, ограничение объема информации).

Целью любой коммуникации является обмен информацией, которая представляет определенный интерес для реализации целей индивидов, вовлеченных в эту коммуникацию. Индивиды нуждаются в добротной информации, которая, во-первых, может обеспечить им качественное выполнение заданий; во-вторых, позволит им согласовать их действия с учетом планов и намерений окружающих людей.

Усилия лидера обеспечивают ему положительный цикл организационной коммуникации в том случае, если их удастся реализовать в следующих направлениях:

1. Позитивное воздействие на мотивацию всех индивидов и групп в организации в сторону взаимного укрепления готовности к открытому обмену достоверной информацией, которая нужна членам организации и взаимодействующим с ней структурам для оптимального достижения организационных целей.

2. Поддержание баланса силы и влияния между членами организации и социальными группами, который приводит к развитию кооперативного характера коммуникации. Дисбаланс силы, как правило, означает, что какой-либо индивид или группа получают возможность контролировать

коммуникацию, определяя ее характер в соответствии со своими интересами, которые могут противоречить организационным изменениям.

3. Обеспечение своевременности и доступности информации относительно целей, задач и перспектив организации, политики менеджмента для всех сотрудников организации. Доступность информации предполагает установление и поддержание разнообразных каналов и методов обмена данными, которые необходимы членам организации для эффективной деятельности.

4. Утверждение ценностей положительной и доверительной коммуникации, норм и процедур осуществления коммуникации, которые определяют оптимальную степень открытости обмена информацией.

5. Обеспечение своевременной и положительной обратной связи на все сообщения подчиненных независимо от их ценности с точки зрения руководства и характера (поддержка политики руководства или критика).

7. Поддержание и укрепление авторитета тех индивидов и структур, которые имеют имидж надежных и достоверных источников информации по проблемам организационной деятельности.

В организации возникают как формальные коммуникационные связи, так и неформальные. Формальная коммуникация предполагает взаимодействие субъектов, исполняющих социальные роли в рамках должностных и общественных обязанностей. Неформальная коммуникация ориентирована на поддержание и развитие отношений, решение личных проблем и проблем групповой динамики. Эффективной может быть как формальная коммуникация, так и неформальная.

Степень эффективности взаимодействия и взаимного дополнения формальной и неформальной коммуникативных сетей во многом определяет продуктивность деятельности организации и эффективность лидерства.

Зачастую при нехватке формальной информации недостаток в ней восполняет неформальная коммуникационная сеть. Передача официальной информации через неформальную сеть приводит к искажению этой информации. Выполнение в рамках неформальной коммуникации функций информирования сотрудников по ключевым проблемам жизнедеятельности приводит к возникновению помех при координации работы членов организации.

В зависимости от влиятельности неформальных лидеров и степени их лояльности официальному руководству организации, доверия и согласия с управленческими решениями и методами управления изменяется сила и влияние неформальной коммуникативной сети.

Влиятельность неформальной коммуникативной сети. Также определяется частотой и свободой общения официального руководства с неформальными лидерами.

Неформальные лидеры выполняют функции хранителей и передатчика информации. Они заполняют «пустоты» формальной коммуникации, объясняют и истолковывают сообщения официального руководства и его действия, аккумулируют многообразную информацию об организации и ее

членах. Фактически они формируют общественное мнение относительно политики руководства и оказывают существенное влияние на создание имиджа представителей менеджмента.

Итак, барьерами, которые препятствуют эффективной организационной коммуникации, являются:

- страх нижестоящих проявить инициативу и инакомыслие, подменив тем самым лидера;
- отсутствие готовности руководства к открытости коммуникации;
- непропорциональность информационных потоков сверху вниз и снизу вверх;
- потеря и искажение смысла сообщений посредниками;
- феномен группового мышления.

Высокая продуктивность деятельности организации определяется наличием лидеров, способных и готовых руководить формальной и неформальной коммуникациями, создавать единую коммуникативную систему организации, которая обеспечивает всем ее членам доступ к достоверной и полной информации.

15.3. Роль лидера в управлении персоналом

Любая организация – это совокупность стабильных социальных групп. Формирование этих групп осуществляется как на основе структурных и функциональных особенностей организации, так и на основе общности черт и интересов индивидов, которые собираются в группы для совместного решения общих проблем. Формальные и неформальные группы замысловатым образом переплетаются, образуя живой и единый организм конкретной организации.

Энергия этих групп может быть как созидательной, так и разрушительной. Она может быть сфокусирована в едином направлении, но может также быть направлена на противоречивые цели, в результате чего распыляются организационные ресурсы, что в итоге понижает степень эффективности коллективной деятельности.

Компетентный менеджер способен организовать эффективную деятельность формальных групп и управлять ею. Неформальный лидер может создать и управлять неформальной группой. И только формальный лидер, владеющий искусством эффективного лидерства, может оптимально управлять как формальными, так и неформальными группами.

В каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. Групповая динамика – это очень сложный и многоплановый процесс развития группы, изменения взаимоотношений между ее членами, а также мотивации, настроений, отношений и положения всех членов. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач.

Процессы групповой динамики закономерны для любой группы и организации вне зависимости от ее численности, характера и особенностей лидерства. Лидер может осуществлять свою деятельность с учетом особенностей групповых процессов или игнорировать их. В последнем случае он закономерно отказывается от наиболее эффективного способа решения стоящих перед ним задач. Только управляя процессами групповой динамики на всех уровнях формальный лидер обеспечивает возможности эффективной групповой деятельности и эффективность своего лидерства.

Групповая динамика непосредственно связана со стадиями группового развития. Специалисты выделяют четыре стадии развития группы, каждая из которых имеет свои особенности, определяя способность группы решать стоящие перед ней задачи. Такими являются:

- стадия формирования;
- стадия взрыва недовольства;
- стадия выработки групповых норм;
- стадия выполнения задания.

Каждая стадия характеризуется особенностью факторов, вызывающих доминирующее влияние на поведение индивидов и развитие группы. К этим факторам относят индивидуальные потребности, ожидания группы и потребности конкретного задания.

На первой стадии группового развития пока еще разрозненные индивиды обмениваются идеями и другой информацией относительно того, что им предстоит сделать. Стадия формирования группы характеризуется доминированием индивидуальных мотивов поведения. Выявляя суть задания, свою роль в его выполнении и место в группе, члены группы ориентированы на личные потребности, они заинтересованы в прояснении системы положительного и отрицательного подкрепления их предстоящей деятельности.

На этой стадии группа представляет собой конгломерат индивидов, которые по-разному относятся к факту необходимости участия в групповой деятельности. Одни понимают ее целесообразность, но испытывают отрицательные эмоции. Другие не в полной мере понимают цели и содержание групповой деятельности, но проявляют положительные эмоции и готовность участвовать в составе группы. Третьи никак не обозначают своего отношения и не испытывают каких-либо эмоций по этому поводу.

Тем не менее, несмотря на все разнообразие отношений к группе и своему членству в ней, все индивиды испытывают потребность в конкретизации задания, своей роли в его выполнении, согласовании деятельности с другими членами группы и оформлении отношений лидерства.

Потребность в лидерстве и руководстве становится общей для всех членов группы на первой стадии ее создания. Поэтому управленческий лидер на этой стадии должен:

- обеспечить лидерство;
- прояснить групповые цели и задачи, роли членов группы, условия и т. п.;

- обеспечить положительное и отрицательное подкрепление;
- обеспечить неформальную коммуникацию, обмен информацией.

Стадия взрыва недовольства, к сожалению, является обязательным элементом группового развития. Степень недовольства и продолжительность этой стадии могут варьироваться. Процесс обмена информацией между членами группы относительно их ожиданий и представлений по поводу групповой деятельности объективно характеризуется определенным несогласием друг с другом. Это несогласие обусловлено различиями в уровне профессионализма, личностных амбиций, индивидуальной силы и влияния, а также различиями в представлениях о цели задания и способах его выполнения.

Индивидуальные представления членов группы относительно их роли и влияния, а также о характере групповой деятельности не сбываются. Мало того, усилия группы сконцентрированы на борьбе за власть и влияние в группе, а не на выполнении задания. Расхождение между индивидуальными ожиданиями и реальностью выражается в росте разочарования и недовольства членов группы результативностью ее деятельности и эффективности лидерства.

Это недовольство выплескивается в претензиях к официальному руководителю, организатору группы, ее членам и сопровождается взаимными обвинениями. Неосознанное желание каждого избавиться от персональной ответственности за отсутствие удовлетворенности групповым взаимодействием и результативностью деятельности приводит к поиску виноватого, так называемого «козла отпущения». Им и становится в глазах большинства членов группы групповой лидер.

Его поведение и деятельность по установлению целей и задач, а также по управлению группой подвергаются критике. В этой ситуации, если лидер проявит неуверенность и, признавая законность критики, принимает обвинения в свой адрес, меняя тактику или задачи группы по выполнению задания, то он неизбежно теряет авторитет и влияние в группе. Одновременно происходит возврата группы к первой стадии своего развития.

Если лидер продолжает контролировать ситуацию, последовательно осуществляя воздействие на членов группы (дабы прояснить их индивидуальные роли и задачи, а также согласовать групповую деятельность), то постепенно атмосфера в коллективе начинает меняться по мере сближения мнений и проявления готовности членов группы к компромиссам. Задачами управленческого лидера на этой стадии развития группы являются:

- обеспечение устойчивой и ясной связи между индивидуальными интересами членов группы и целями группы;
- проявление интереса к потребностям и особенностям членов группы
- определение критериев групповой деятельности, ценностей и норм;
- мотивация членов группы к достижениям;
- разрешение конфликтов и противоречий;

- проявление отношения к процессам распределения неформальной власти;

- прояснение индивидуальных и групповых задач.

Конфликты и проявления индивидуальных мотивов подводят членов группы к пониманию важности согласия и групповой сплоченности как факторов эффективности групповой деятельности. В группе возрастает персональная ответственность членов за конечный результат групповой деятельности. В этой ситуации группа переходит к третьей стадии развития – выработке групповых правил взаимодействия и норм деятельности. Фиксируется сложившийся баланс силы и влияния членов группы, их социальные роли и статус в группе.

Внимание группы постепенно переключается с проблем групповой динамики на проблемы выполнения задания. В этой связи перед формальным лидером возникают следующие задачи:

- обеспечение связи декларируемых ценностей и норм с практикой;
- мотивация развития взаимоотношений и взаимодействия;
- уточнение задач и заданий;
- подчеркивание статуса группы и ее членов;
- развитие мотивации к достижениям;
- поощрение инновации и самостоятельности;
- поощрение развития групповой сплоченности и работанности.

Лидерство в условиях групповой динамики и его эффективность определяется способностями лидера воспринять и удовлетворить специфические потребности группы на каждой стадии и выбрать стиль воздействия (модели поведения) в соответствии с готовностью членов группы подчиниться и выполнить задание. Эффективная групповая деятельность возможна лишь при гармоничном сочетании индивидуальных и групповых потребностей с обеспечением необходимых условий для выполнения задания.

Даже небольшой опыт работы позволяет лидеру заметить различия подчиненных в проявлении склонности к определенному типу задания и реакции на усилия руководителя по контролю и обеспечению обратной связи.

Специалисты выделяют два разных типа подчиненных:

- подчиненных, ориентированных на цель;
- подчиненных, ориентированных на задание.

Сотрудник, относящийся к первому типу подчиненного, предпочитает совместно с лидером прояснить конечную цель, свои ресурсы и возможности (полномочия и ответственность) и оставляет за собой право самостоятельно доработать план мероприятий по выполнению задания. Он с энтузиазмом принимает вызов постоянно изменяющейся среды и воспринимает себя как агента перемен.

Подчиненный второго типа предпочитает получить от управленческого лидера детальную инструкцию по выполнению задания, включающую сроки

выполнения, описание ресурсов и т. д. Он комфортно ощущает себя в стабильной обстановке, при устоявшихся правилах и процедурах.

Типы подчиненных и особенности управления

Особенности управления *подчиненным, ориентированным на цель*:

- демонстрировать статус и власть;
- предоставлять право свободного графика работы;
- находить обратную связь и проводить оценки деятельности подчиненного по результатам работы;
- обеспечить материальное стимулирование и выработать критерий оценки эффективного достижения цели;
- поручать задания, требующие творческого подхода и самостоятельности
- дать право на ошибку.

Особенности управления *подчиненным, ориентированным на задание*

- избегать подчеркивания статуса и власти;
- обеспечить нормированный рабочий день;
- демонстрировать одобрение индивидуальных усилий по работе над заданием;
- дать ясные критерии стимулирования, разработать систему материального и нематериального поощрения за выполнение задания;
- поручать рутинную работу, не предполагающую инновационные решения;
- обеспечить обсуждение деталей выполнения задания.

Каждый тип подчиненного требует от лидера специфического подхода для максимально эффективного использования индивидуального потенциала любого сотрудника.

Если лидер не предпринимал специальных мер по отбору персонала, отвечающего определенным требованиям, то, скорее всего, в составе группы будут представители обоих типов подчиненных. В данном случае эффективность лидера и групповой работы будут определяться тем, в какой степени он способен обеспечивать лидерство всеми типами подчиненных. Ведь основная проблема лидерства – поддержание консенсуса и единства группы на основе общей цели и групповых ценностей.

В результате взаимодействия членов организации закономерно возникают противоречия и конфликты. Социальный конфликт – это особый вид взаимодействия двух и более индивидов, между которыми возникло какое-либо противоречие.

В силу природы человека и социально-психологических закономерностей взаимодействия людей невозможно полностью избежать социальных конфликтов. Поэтому задачей управленческого лидера является минимизация его деструктивного потенциала.

В зависимости от характера конфликта, мотивов участников и влияния, которое он оказывает на организационную деятельность, определяется роль

управленческого лидера в его урегулировании. Лидер может выполнять роль посредника между противоборствующими сторонами или судьи.

В первом случае он сосредотачивает свои усилия и усилия других конструктивно настроенных членов организации на сближении позиций сторон, достижении согласия по спорным вопросам. Лидер вмешивается в конфликт или переговоры с целью оказать помощь в достижении оптимального решения по предмету конфликта.

Во втором случае лидер, опираясь на статусную власть и/или власть личностного авторитета, оценивает ситуацию и принимает решение о прекращении конфликта конкретным способом. Он выносит окончательное решение об оценке действий участников и мерах по стимулированию (отрицательному и положительному) поведения заинтересованных сторон.

15.4. Роль лидера в управлении внешними связями

Интересы своей организации во внешней среде представляет, в основном, формальный лидер. Взаимодействие управленческого лидера с руководителями и лидерами других организаций, каждый из которых преследует совсем другие цели (обладая не меньшим управленческим опытом, статусной властью и личностным влиянием), зачастую являются ключевым показателем силы самого лидера и успешности деятельности организации в целом.

Во внешней среде лидер вступает в коалиции и партнерские отношения. Коалиция – это объединение двух и более субъектов для достижения ощутимых результатов своей деятельности. Партнерство – такое взаимодействие субъектов, при котором совместная деятельность осуществляется на основе взаимных интересов и в соответствии с заранее согласованными правилами.

Роль лидера в коалициях носит двойственный характер. Во-первых, он является представителем своей организации в ряде внешних коалиций, защищающих общие интересы во взаимодействии с какой-либо организацией или группой; во-вторых, он сам активно взаимодействует с внешними коалициями, которые оказывают действие на деятельность его организации. Двойственность положения формального лидера нельзя считать противоречивой, но она наглядно показывает наличие множества социальных ролей и функций лидера.

В целом деятельность лидера по взаимодействию с коалициями складывается из взаимосвязанной совокупности шагов, которые включают:

1. Мониторинг развития ситуации и прогнозирование появления различных коалиций, моделирование вероятного характера их деятельности и степени важности этой деятельности для организации.
2. Создание коалиций, направленных на эффективное достижение организационных целей, особенно в условиях планирования разного рода изменений.

3. Укрепление лидерства коалициями, имеющими тактическое и стратегическое значение для организации.

4. Использование позитивного потенциала всех коалиций, так или иначе влияющих на эффективное функционирование организации и определяющих возможности достижения организационных целей.

5. Оптимальное противодействие усилиям других коалиций, если эти усилия противоречат интересам и целям организации.

Управление партнерством со стороны лидера предполагает:

- сознательный выбор характера отношений с конкретным субъектом;
- влияние на содержательные и процедурные аспекты взаимодействия;
- индивидуальный контроль над направлением развития отношений и их результативностью;
- активное участие в принятии и реализации решений, затрагивающих общие интересы;
- согласование и координацию работы организации и ее отдельных представителей с деятельностью партнеров;
- получение конкретной выгоды от участия в партнерских отношениях.

Особое положение управленческого лидера в организации обуславливает его исключительные функции в установлении и развитии партнерских отношений. Помимо управленческих функций принятия решений, определения стратегии, оценки и контроля совместной деятельности, лидер также выполняет другие роли и функции. Можно выделить две основные ориентации деятельности управленческого лидера в рамках партнерских отношений: (а) ориентацию на свою организацию; (б) ориентацию на организацию партнеров.

При ориентации *на свою организацию* лидер выполняет следующие функции:

- координатора отношений различных структур и подразделений с партнерами;
- консультанта членов организации по вопросам взаимодействия с партнерами;
- аналитика многообразной информации относительно характера партнерских взаимоотношений, их результативности и направления развития.

При ориентации *на организацию партнеров* управленческий лидер выступает как:

- представитель организации, ее интересов и проектов;
- консультант партнеров относительно перспектив развития организации, возможностей и особенностей функционирования подразделений и групп;
- координатор совместной деятельности отдельных подразделений, как своей организации, так и организации-партнера;
- фасилитатор развития доверия и взаимопонимания между организациями (способствует более продуктивному сотрудничеству, развитию более тесных и доверительных отношений).

Современная практика менеджмента основана на применении широкого спектра методов, техник и подходов по созданию и укреплению отношений сотрудничества и партнерства. Компетентность лидера в выборе наиболее подходящей технологии развития сотрудничества влияет на эффективность лидерства и сказывается на результатах деятельности организации.

15.5. Роль лидера в управлении изменениями

Большинство организаций закономерно принадлежат к типу организационной системы. В организации – открытой системе миссия управленческого лидера состоит в утверждении и обеспечении реализации стратегии регулярного изменения (направленного на постоянное повышение эффективности деятельности организации).

Основой успешного проведения изменений становится идея об их осуществлении. Идея проведения изменений не может зародиться в головах рядовых сотрудников или представителей менеджмента, а затем пробить себе дорогу вверх. Однако наиболее легким, коротким, а потому и эффективным путем проведения организационных изменений становится тот путь, который инициируется представителями организации, обладающими полнотой власти для реализации идеи в жизнь, а также достаточным личностным авторитетом для формирования лагеря сторонников реформ и усиления движущих сил.

Управленческий лидер обладает многими качествами, которые побуждают его затевать проведение изменений.

Во-первых, лидер в силу своего положения в организации обладает информацией, позволяющей ему иметь перспективное и многоплановое видение руководимого им предприятия и его возможностей, а также внешних условий, которые оказывают влияние на результативность организационной деятельности в данный момент и будут на нее воздействовать в будущем.

Во-вторых, положение лидера в организации позволяет ему впитывать идеи, рождающиеся в головах ключевых специалистов.

В-третьих, управленческий лидер имеет возможность аккумулировать инновационные идеи вне организации и трансформировать их в идеи, связанные с повышением эффективности деятельности организации.

И, наконец, лидер обладает теми личностными качествами, которые позволяют ему преобразовывать новую идею в убеждение о реальности внедрения этой идеи в деятельность своей организации, о ее ценности. Без этого убеждения идея не является продуктивной. Только сила духа и талант лидера, который прекрасно знает свою организацию и ее возможности (технические и человеческие), могут преобразовать абстрактную идею в прагматическую.

Для того чтобы достичь максимального результата в создании конструктивных идей осуществления организационных изменений, лидер может действовать в двух направлениях:

а) как создатель климата и условий, которые позволяют развивать уверенность в потребности проведения изменений;

б) как организатор, использующий свою статусную власть, индивидуальное влияние и организационные ресурсы для реструктуризации организации, разрешения противоречий между отдельными сотрудниками и подразделениями.

Эффективность управления изменениями связана с наличием согласия между лидером и основной массой сотрудников организации относительно целей реформирования.

Для того чтобы достигнуть согласия относительно целей проведения изменений, лидер должен решить ряд задач:

1. Определить цели изменений в понятиях и терминах, доступных пониманию основной массы сотрудников. Определение цели также должно легко запоминаться членами организации.

2. Сформировать и развить доверие к идее и целям изменений.

3. Выработать общее видение цели.

4. Разработать на этой основе стратегии проведения изменений.

Эффективность проведения изменений связана с деятельностью формального лидера по формированию ответственности за конечный результат изменений у всех категорий подчиненных: представителей высшего уровня управления, среднего менеджмента, а также рядовых сотрудников. Ответственное отношение подчиненных к своим обязанностям непосредственно связано с обеспечением их соответствующими полномочиями и свободой принятия решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бандурка, А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков: Фортуна, 1998. – 463 с.
2. Бандурка, А.М. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / А.М. Бандурка, Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 381 с.
3. Беляцкий, Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2001. – 320 с.
4. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: Основы лидерства. Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2001. – 320 с.
5. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: деловая карьера. Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Вышэйшая школа, 2001. – 252 с.
6. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: пер. с англ. / Э. Берн; под общ. ред. М.С. Мацковского. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 400 с.
7. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции. Учеб. пособие / А.А. Брасс. – Минск: ООО «Мисанта», 2002. – 185 с.
8. Глушаков, В.Е. Современные технологии менеджмента, маркетинга и психологии / В.Е. Глушаков, Т.И. Глушакова. – Минск: Технопринт, 2000. – 464 с.
9. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. Учеб. пособие / Е.В. Маслов. – Минск: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
10. Кузьмин, И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И.А. Кузьмин. – М.: Технологическая школа бизнеса, 2000. – 234 с.
11. Островский, С.Е. Психология управления: учебно-методическое пособие для студентов технических вузов / С.Е. Островский. – Минск: БНТУ, 2009. – 139 с.
12. Розанова, А.В. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. – М.: Экзамен, 2003. – 190 с.
13. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учеб. пособие / В.В. Травин. – Минск: Дело, 2000. – 272 с.
14. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в управлении. / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб.: Энергоатомиздат. Санкт-Петербургское отделение, 2007. – 568 с.
15. Урбанович, А.А. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.