

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН**

**САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И
СЕРВИСА**

М.Д.Хамракулова, И.А.Усманов

Курс лекций по дисциплине

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Самарканд - 2006

А Н Н О Т А Ц И Я

Психология управления как наука дает знания, необходимые для решения проблем управления деятельностью трудового коллектива.

Личность работника изучается рядом психологических дисциплин, таких как общая психология, психология труда, инженерная психология. Рабочая группа или трудовой коллектив изучается социальной и педагогической психологией.

Отличительной особенностью психологии управления является то, что ее объектом является организованная деятельность людей. Организованная деятельность- это не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями. Это деятельность людей, объединенных в организацию подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Психология управления является одной из важных учебных дисциплин в подготовке менеджеров. Исходя из этого авторы издания попытались осветить основные положения данного курса.

Тема: Общение как социально- психологический механизм управления

План:

1. Общее понятие об управленческом общении.
2. Формы и принципы, уровни и стадии управленческого общения.
3. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная, его составляющие.
4. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя.

Ключевые слова: общение, заражение, подражание, внушение, конформизм, субординационная форма общения служебно - товарищеская форма общения, коммуникации.

1. Общее понятие об управленческом общении

Общение - атрибутивное свойство человека, основной способ его жизнедеятельности в обществе. Вступая в общение, люди оказывают влияние друг на друга, которое имеет глубинные психологические механизмы. Эти механизмы часто используются для воздействия одного человека на другого, на группу людей, на большие социальные общности – толпу, публику, болельщиков и т. д.

Психологические механизмы общения и взаимовлияния можно выстроить в определенный ряд. Самым первым в этом ряду окажется свойство заражения – эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся между собой людей. Заражение происходит на бессознательном уровне и особенно сильно проявляется в толпе, в очереди, в публике, но заражение происходит и на уровне небольших групп людей.

Есть выражение - заразительный смех, также может быть заразительной злость и другие эмоции.

Следующими в ряду будут два свойства: внушение и подражание. Внушение, или суггестия, может также быть индивидуальным или групповым и происходить на сознательном или неосознанном уровне в зависимости от цели общения. Каждый человек обладает способностью так воспринимать передаваемые ему в общении идеи, действия, чувства, что они непроизвольно становятся как бы его собственными.

Подражание - ложное динамическое свойство. Его возможные проявления-от слепого копирования поведения, жестов, интонации до сознательного, мотивированного подражания.

Внушение и подражание сопутствуют друг другу. Мы часто не замечаем, как в процессе общения начинаем повторять слова, жесты партнера. На использовании сочетания этих свойств построено психотерапевтическое воздействие людей друг на друга, а также различные обряды, групповое поведение.

Одним из психологических механизмов общения является соревнование – свойство людей сравнивать себя с другим человеком, желание быть «не хуже других», не «ударить лицом в грязь».

Соревнование вызывает напряжение умственных, эмоциональных и физических сил. Хорошо, когда соревнование является стимулом развития, плохо, когда оно перерастает в соперничество: когда стремление выделиться становится прямой причиной конфликта у мужчин в деловой сфере, у женщин - в личной (кто лучше выглядит, одет и т.д.).

И, наконец, третий уровень взаимодействия людей, это - убеждение-аргументированное, сознательное, словесное доказательство своих идей, мнений, поступков. Убеждение лишь тогда действительно, когда опирается не только на слова, но и на дела, эмоции, эффекты заражения, внушения и подражания. И те руководители, которые умело пользуются при общении с людьми всем набором психологических механизмов, добиваются большего успеха в своей деятельности.

И еще об одном свойстве, возникающем при общении в социальной группе. Это свойство называется конформизмом. Под ним подразумевается неосознанное или осознанное подчинение личности влиянию группы, в которую она включена.

Встречаются три типа конформизма.

Первый образно можно назвать «майский жук- Дюймовочка». Человек искренне следует за мнением группы, перестает доверять своему впечатлению. Так, майский жук искренне думал, что Дюймовочка очень красива, но перестал в это верить под влиянием своих собратьев- майских жуков, которые его уверили, что она некрасива, так как непохожа на жука.

Второй тип можно назвать «защита». В этом случае человек в группе ищет защиту от неприятностей, находящихся вне группы.

Третий тип образно называется «новое платье короля». В этом случае человек делает вид, что согласен с группой, на самом деле он просто не хочет «выделяться» из-за нежелания нарушить единодушие группы.

Конформное поведение по второму и третьему типу очень распространено в обществе и избавиться от него совсем непросто.

Межличностные отношения в группе очень важны для взаимодействия руководителя и подчиненных, а также членов группы одного статуса. Они включают в себя как восприятие, так и понимание людьми друг друга.

Понимание может быть разной глубины проникновения в сущность личности, индивидуальности другого. Нижнему, поверхностному уровню понимания свойственно восприятие лишь внешнего «рисунка» поступка человека без проникновения в мотивы и цели, в личностные особенности, оценка в черно белых тонах: хорошо или плохо. На втором уровне, средней глубины, анализируются отдельные качества человека: ум, черты характера, темперамент, оценка идет большей частью по интеллектуальным особенностям: умный или глупый; по характеру: жесткий или мягкий, вспыльчивый или уравновешенный.

Самый высокий, третий уровень глубокого понимания человека включает выявление системы ведущих целей и мотивов поведения, выделение связей между отдельными поступками и личностью в целом, умение проникнуть в скрытые резервы и способности человека, способность прогнозировать поведение человека на основе понимания его индивидуальности.

В процессе производства неизбежно возникает потребность в таком виде деятельности, как управление, предполагающем планирование, организацию, мотивацию и контроль, а также тесно связанные с осуществлением этих функций коммуникации и принятие решений. Исходя из этого, управленческое общение можно определить как общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи.

Управленческие отношения предполагают тесное взаимодействие между объектом управления (от отдельных структурных подразделений до общества в целом) и субъектом управления, осуществляющих сознательное воздействие на объект для достижения поставленных целей. Взаимоотношения между субъектом и объектом нельзя рассматривать как односторонний процесс воздействия субъекта на объект, во-первых, потому, что всякий субъект управления в свою очередь является и объектом управления со стороны организации более высокого уровня производственной иерархии, а во-вторых, потому, что объект управления не пассивен по отношению к субъекту управления: посредством обратной связи он в не меньшей степени оказывает на него воздействие, заставляя вносить коррективы как в формирование самого субъекта управления (его состав, структуру), так и в процесс реализации выполняемых им функций. Поэтому правильнее говорить о субъектно-субъектных отношениях в управленческой деятельности.

2. Формы и принципы, уровни и стадии управленческого общения.

Выделяют несколько форм управленческого общения.

Субординационная форма общения. Это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных

уровней. Субординационная форма общения может носить линейный, функциональный и смешанный, линейно- функциональный характер. При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя. Что касается функциональных отношений, то работник (или сектор) может подчиняться нескольким руководителям одновременно, причем каждый из этих руководителей контролирует осуществление конкретной функции. Эти особенности отражают формальных связи структур управления.

Служебно – товарищеская форма общения. Это общение между коллегами, в основу которого положены административно- моральные нормы, принятые повышения эффективности обмена информацией.

Дружеская форма общения. Это общение между руководителями, между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально - психологические нормы взаимодействия, которые зависят только от взаимных симпатий личностей.

В зависимости от уровня управления, его вертикальных и горизонтальных «срезов», производственных и общественных условий, индивидуально - психологических качеств людей руководитель выбирает ту или иную форму управленческого общения. К примеру, вертикальная модель общения наиболее целесообразна на уровне управления предприятием, цехом, тогда как на уровне малых профессиональных групп она малоэффективна.

Современная наука выделяет следующие основные этикопсихологические принципы управленческого общения.

1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей. Этому во многом способствует делегирование полномочий руководителя, т.е. передача подчиненным ряда задач или некоторых видов деятельности из сферы действий руководителя. Некоторые руководители опасаются того, что подчиненные будут рассматривать это делегирование как попытку переложить свою работу на их плечи. Такие опасения неизбежно приводят к снижению эффективности управления: объект текущей работы препятствует осуществлению основной функции руководителя- определению и реализации стратегических целей предприятия. А подчиненные при этом чувствуют недоверие к себе.

Техника делегирования полномочий предполагает подбор подходящих сотрудников, распределение сфер ответственности, координацию выполнения порученных задач, стимулирование и консультирование подчиненных, контроль и оценку их деятельности.

Делегировать необходимо специализированную деятельность, частные вопросы, рутинную и подготовительную работу, но не окончательную формулировку целей, планов, программ. Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений,

контроль результатов, руководство сотрудниками и мотивация их деятельности, задачи особой важности и высокой степени риска, актуальные срочные дела строго доверительного характера.

2. Принцип полномочий и ответственности. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. задачи, обязанности и права по их реализации. Руководитель призван заботиться о создании социального, служебного и персонального статусов своих сотрудников. Социальный статус - это соблюдение конституционных прав и обязанностей, общественных полномочий, определенных правопорядком и моралью. Служебный статус - это регламентация служебных прав и обязанностей работника, использование его в соответствии с профессиональной квалификацией, систематическая и справедливая оценка лично - деловых качеств. Персональный статус означает удовлетворенность работников своими отношениями в группе, расположенность к проявлению своих способностей.

3. Принцип поощрения и наказания. Всякий человек стремится к самоутверждению, и большинство из нас - к признанию именно в производственной сфере. Поэтому руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Отдавая дань традиционным формам поощрения, руководитель должен помнить, что новизна и «индивидуальность» поощрения - мощные стимулы развития творческой активности личности. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем и коллективом вызывает у нее желание восстановить справедливость, что в случае недооценки заслуг кого - либо из сотрудников чревато снижением уровня его трудовых достижений и появлением у него чувства неудовлетворенности и обиды. К сожалению, 46% руководителей предпочитают тактику «кнута», а не «пряника». Никто не отрицает наказания как меры воздействия на подчиненного, но эта мера не может быть главенствующей, и применять ее нужно только строго индивидуально, в соответствии с поступком. При этом следует помнить, что оценке подлежит именно поступок, а не личность «нарушителя» в целом. Разговор - наказание должен строиться по схеме: положительные эмоции (высокая оценка личности в целом)-отрицательные (анализ поступка) - и вновь положительные (выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится). Критика легче переносится на фоне самокритики.

4. Принцип рационального использования рабочего времени руководителя. Исследования показывают, что из каждой сотни менеджеров лишь один имеет достаточно рабочего времени, десятерым требуется на 10% больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25% времени, остальным не хватает и дополнительных 50%. Описано много принципов и приемов использования рабочего времени. Отметим лишь два принципа: принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать

с самого существенного. Согласно принципу итальянского экономиста В.Парето («80-20») в процессе работы за 20% расходуемого времени менеджер достигает 80% результатов, а остальные 80% затраченного времени дают лишь 20% общего итога.

Общение может происходить на разных уровнях. А Добрович выделяет следующие уровни общения: конвенциональный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, деловой, игровой, духовный.

Другой подход к рассмотрению уровней общения предлагает Б. Ломов. Он выделяет три уровня: макро - меза - и микроуровни. На макроуровне человек общается с другими людьми в соответствии со сложившимися общественными отношениями, традициями, обычаями. Он определяет своеобразную стратегию общения личности на протяжении всей жизни. На мезауровне общение происходит в пределах содержательной темы, один или много раз. Общение на микроуровне - это акт контакта (вопрос- ответ, мимический, полетомимический акт и др.). Микроуровень объединяет простейшие элементы, лежащие в основе других уровней общения.

И.Н.Горелов и др. в книге «Умеете ли вы общаться?» (М., 1991) выделяют шесть стадий общения.

Первая стадия – ориентировка в окружающих условиях. Выбор места встречи, расположения людей, дистанции взаимодействия- пространственная ориентировка. Ориентировка во времени (когда назначить общение, сколько времени на него выделить), социальная ориентировка (каковы взгляды и ценности участников общения, какую психологическую дистанцию занять при общении).

Вторая стадия - привлечение внимания собеседников.

Третья стадия – поиск совместимости собеседников по объему общения (кто и сколько говорит), по темпам общения (частота слов, быстрота смены тем, мыслей, образов), по настроению, по позициям и дистанциям общения. Напряженность прежней стадии сменяется расслабленностью. На этой стадии путем выжидания и маневрирования идет поиск согласия. Все три - подготовительные стадии.

На четвертой стадии идет обмен фактами и их, оценка поиск общей точки зрения, приемлемой для обеих сторон темы общения. Пробуждается взаимный интерес. Идет демонстрация ожидаемых собеседником черт личности, своих привычек, мнений, настроений.

На пятой стадии могут возникнуть проблемные ситуации, конфликт, столкновение мнений. Это творческое взаимодействие, поиск нового решения, не предложенного ни одним из собеседников.

На шестой стадии собеседники принимают решение на основе выработанного на пятой стадии решения. Намечается совместный план реализации найденного решения, происходит фиксация результатов общения, собеседники выходят из контакта.

3. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная, его составляющие.

В структуре управленческого общения, как, впрочем, и любого другого вида общения, можно выделить три составляющие коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

Коммуникативная составляющая общения – это обмен информацией, ее понимание. Коммуникативное взаимодействие можно классифицировать по разным основаниям:

с точки зрения особенностей психического отражения (интеллектуальное, эмоциональное, образное, ассоциативное);

с точки зрения сосредоточения интересов сторон (противоборство, компромисс, сотрудничество, уход, нейтралитет);

по числу, характеру и степени вовлеченности субъектов в процесс взаимодействия (монолог, диалог, полилог);

по организационным формам коммуникативного воздействия (деловая беседа, совещание, прием по личным вопросам, пресс - конференция).

По средствам коммуникации общение бывает двух видов: речевое и неречевое (невербальное). Невербальные средства общения в свою очередь делятся на; оптико - кинестетические (жесты, мимика, пантомимика), паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность), экстралингвистические (паузы, плач, смех), пространственно - временные (взаиморасположение партнеров, временные задержки начала общения и др.).

Состояние людей, их отношения, намерения, характерологические особенности наглядно проявляются в мимике, жестах, позах, походке и т.д. Невербальные сигналы человеком не осознаются или почти не осознаются и поэтому оказываются для руководителя важнейшим источником достоверной информации, необходимой для выбора правильной стратегии общения с конкретной аудиторией. Используя жесты, вызывающие положительную реакцию подчиненных, руководитель может добиться их расположения, повысить свой статус. При помощи невербальных средств общения он может управлять вниманием и состоянием аудитории.

Элементами невербальной коммуникации являются мимика (выражение лица, ширина зрачка, контакт глазами и др), частота дыхания, жесты, походка, одежда, символы статуса, тембр голоса и интонация, пространство, разделяющее говорящих.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 90 % коммуникаций осуществляется с помощью невербальных средств выражения. При этом вербальный канал используется главным образом для передачи информации, тогда как невербальные сигналы служат

выражением межличностных отношений, а в некоторых случаях применяются вместо словесных сообщений.

Количество и качество невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей они читаются легче), пола, национальности (сравните, например, жестикуляцию итальянцев и шведов), типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма (чем выше социально-экономическое положение и профессионализм человека, тем меньше развита у него жестикуляция и беднее телодвижения) и других показателей.

Чтобы не ошибиться в трактовке невербальных сигналов, нужно руководствоваться следующими правилами.

(1) Судить следует не по отдельным жестам (они, как и некоторые слова, могут иметь несколько значений), а по их совокупности (это можно сравнить с фразой).

(2) Жесты нельзя трактовать в отрыве от контекста их проявления. Один и тот же жест (к примеру, скрещенные на груди руки) на переговорах может означать скованность, нежелание участвовать в обсуждении проблемы, возможно, недоверие, а человек, стоящий со скрещенными руками зимой на автобусной остановке, наверняка попросту замерз.

(3) Следует учитывать национальные и региональные особенности невербальной коммуникации. Один и тот же жест у разных народов может иметь совершенно разные значения.

(4) Трактуя жесты, старайтесь не приписывать свой опыт, свое состояние другому.

(5) Помните о «второй натуре», т.е. о той роли, которую в данный момент и в течение длительного отрезка времени (иногда в течение всей жизни) играет человек. Эта роль может быть избрана для маскировки, компенсации негативных качеств. Человек, играющий роль высокомерного, отважного, использует и соответствующие роли жесты, скрывая свою неуверенность или трусость. Важно отличать эту «вторую природу» от истинной, чтобы невербальные сигналы не ввели вас в заблуждение.

(6) Другие факторы, оказывающие влияние на интерпретацию жестов. Это может быть состояние здоровья. К примеру, у близоруких зрачки всегда расширены, а у дальновзорких сужены. Больной полиартритом предпочитает избежать рукопожатия, опасаясь боли в суставах. На ширину зрачка также влияет яркость света, на стремление избежать рукопожатия - профессия. Последнее касается художников, музыкантов, хирургов и людей других профессий, где требуются чуткие пальцы.

Эффективность общения руководителя с аудиторией или несколькими собеседниками непосредственно зависит от размещения участников диалога друг относительно друга. Выделяется несколько зон общения.

а) Интимная зона (до 50 см). В нее допускаются только очень близкие люди, и всякая непрошенная попытка нарушить это пространство вызывает негативную реакцию. Деликатность, умение держать дистанцию - неперемное условие плодотворного общения.

б) Личная зона (от 50 см до 1,2 м). Это зона общения хорошо знакомых людей и заинтересованных друг в друге партнеров.

в) Социальная зона (от 1,2 м до 3,5 м). Зона общения с большинством людей. Сила индивидуального психологического воздействия в этой зоне общения значительно слабее.

г) Общественная зона (более 3,5 м). Это зона общения в аудитории. На расстоянии более 8 м эффективность общения резко снижается.

Для руководителя важно правильно выбрать расстояние не только между ним и собеседником, но также учесть компактность и конфигурацию размещения слушателей в зависимости от цели и формы общения. Рассредоточенная в большом зале, аудитория значительно меньше поддается влиянию говорящего, легче «выключается» из общения.

Если преимущественно монологические формы общения (лекция, доклад) допускают традиционное расположение – оратор лицом к аудитории, сидящей рядами, то диалогические формы общения при таком расположении непродуктивны. Вот некоторые, наиболее эффективные варианты размещения аудитории при диалогических (полилогических) формах общения (См.: Горелов И.Н. и др.. Умеете ли вы общаться? М., 1991).

(1) Единая команда. В центре- организатор обсуждения, остальные участники – круг заинтересованных людей.

(2) Блочный метод. Такое расположение подходит для организации диспутов, «круглых столов». Участники обеспечены микрофонами. При необходимости микрофоны устанавливаются в зале.

(3) Расположение участников друг напротив друга. Этот способ размещения эффективен, когда предстоит обсуждение, участники которого придерживаются противоположных взглядов.

(4) «Треугольник». Участников немного, и они могут общаться непосредственно. В центре – организатор (лидер общения).

(5) «Круглый стол». Роль организатора общения минимальна. Все участники находятся в равном положении. Если участников дискуссии много, то возможен еще один (внешний) круглый ряд.

Выше речь шла о коммуникативной стороне общения. Другая составляющая общения – интерактивная, характеризующая общение как взаимодействие.

В истории социальной психологии известно несколько попыток описать структуру взаимодействия. Большое распространение получила «теория социального действия», в которой в различных вариантах описывается индивидуальный акт действия. Фиксировались компоненты взаимодействия: люди, их связь, воздействие друг на друга и, как следствие

этого, их изменение. К этой идее обращались социологи М. Вебер, П.Сорокин и социальные психологи Янг, Фримен и др.

Третья – перцептивная составляющая общения- это восприятие одним партнером по общению другого.

Механизмы процесса восприятия таковы:

- идентификация (уподобление себе другому, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место);
- стереотипизация (восприятие на основе «социального стереотипа» - схематического, стандартного образа человека как представителя определенной социальной группы. В соответствии со стереотипом профессор, например, рассеян, близорук и не приспособлен к повседневной жизни, а все англичане худощавы, надменны и хладнокровны);
- рефлексия. В психологии управления слово «рефлексия» употребляется не в том значении, в котором оно обычно употребляется в философии, - как познание субъектом самого себя. Здесь же под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению;
- обратная связь (основывается на ответных реакциях партнера по общению);
- эмпатия (это не рациональное осмысление проблем другого человека, а эмоциональный отклик, восприятие на основе чувств).

Восприятие зависит от личностных особенностей воспринимающего, от его жизненного опыта, от установки, обстоятельств и .т. д.

В силу своих служебных обязанностей руководитель должен уметь убеждать, мотивировать коллектив на решение стоящих перед ним задач, поэтому очень важно научиться находить нужный тон в деловом общении, овладеть умением отдавать распоряжения. Распоряжение руководителя будет эффективно выполнено, если оно не только понято подчиненным, но и принято им. Необходимо вызвать интерес работника к заданию, показать ему ту пользу, которую получают лично он и коллектив в результате его выполнения. Распоряжения даются в двух основных формах - приказа и просьбы. Важно использовать эти формы в соответствии с ситуацией, но следует учитывать, что просьба воспринимается подчиненным с большим желанием и выполняется охотнее, чем приказ.

Некоторые руководители, стремясь повысить свой социальный статус, используют ошибочные методы завоевания собственного престижа. В этом случае можно говорить о разного рода ложных авторитетах - авторитете подавления, основанном на страхе, «авторитете» любви, построенном на заискивании, «авторитетах» расстояния, чванства, педантизма, когда отстраненностью от подчиненных и чрезмерной требовательностью к ним руководитель пытается придать себе важность и недостижимость. Все это пагубно сказывается на морально - психологическом климате в коллективе.

Одно из основных коммуникационных умений руководителя - умение конструктивно критиковать своих коллег и подчиненных, не наживая

врагов, формируя благоприятную психологическую атмосферу в коллективе:

Основные правила критики таковы.

1. Начинайте с похвалы, с истинного признания достоинств критикуемого и только после этого переходите к предмету критики. Разговор - критика должен состоять из трех равных по времени частей. Первая часть разговора создает благоприятный настрой на восприятие критики. Если вы руководитель и вызвали провинившегося подчиненного на беседу, то независимо от своего эмоционального состояния, должны дружелюбно поздороваться и начать разговор о положительных личностных и деловых характеристиках приглашенного. Далее переходите к анализу существа допущенного нарушения, просчета и делайте соответствующие выводы, применяйте необходимые санкции.

Затем вновь говорите о достоинствах критикуемого, показывайте, что он имеет все для того, чтобы не допустить подобного впредь. Эта третья часть формирует отношение к разговору. По психологическому закону первой и последней фразы именно она остается в памяти и формирует мотивацию.

2. Не отвергайте «с порога» мнения, с которым не согласны, не говорите, что человек не прав. Каждый видит окружающий мир по - своему и имеет право на собственное мнение.

3. Готовясь критиковать другого, вспомните и скажите о своих недостатках, если не правы - сразу признайте это. Такая позиция смягчает восприятие критики, делает ненужной защиту оппонента, сближает вас с критикуемым, поскольку и вам «ничто человеческое не чуждо».

4. Пользуйтесь критикой – «рикошетом», критикуйте не прямо, а косвенно, ссылайтесь на вымышленные лица.

5. Критикуйте не личность, а проступок.

6. Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.

7. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима.

8. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

9. Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.

10. Не накапливайте свои обиды или промахи оппонента, чтобы затем «выплеснуть» все разом. Не поминайте прошлых грехов. Критикуйте лишь по данному конкретному поводу.

11. Постарайтесь изъять или минимизировать обвинение и сделать акцент на конструктивные предложения.

12. Не уповайте на логику, если ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения: он вас не слышит. Делайте психологические паузы, чтобы снизить «температуру общения».

13. Помните, что у вас есть только минута, чтобы быть услышанным, поскольку затем оппонент переключается на поиск аргументов,

опровергающих ваши критические замечания. Старайтесь в эту первую минуту сказать самое главное.

14. Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с вашей позицией. Нужно время, чтобы человек стал психологически готовым это сделать.

15. По возможности не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбия вашего оппонента.

16. Старайтесь предотвратить критику:

- создавайте человеку хорошую репутацию, отмечайте похвалой всякий, пусть даже незначительный успех в той сфере, где он может быть подвергнут критике;

- прежде чем критиковать, спросите себя, чего вы этим добьетесь;

- прежде чем критиковать, подумайте о двух - трех положительных качествах критикуемого;

овладейте искусством заменять критику положительными мотивировками.

Старайтесь использовать разные формы критики в соответствии с индивидуальностью критикуемого и обстоятельствами. Критика может быть выражена как упрек, соперничество, озабоченность, удивление, ирония, намек, требование, замечание, вызов, опасение, надежда, аналогия, похвала, подбадривающая критика, безличная и.т. д.

Тем, кого критикуют, стоит помнить следующее:

- Критикуют только того, в чьи способности выправить положение верят.

- Если вас критикуют, значит верят в вашу порядочность, в то, что вы не станете преследовать за критику.

- Если я сдержанно, по - деловому отношусь к критике, значит я - сильная личность. Первый шаг правильного восприятия критики - ее фиксация, второй - осмысление с целью извлечения пользы, третий - исправление недостатков, четвертый - создание условий, исключающих ее повторение. Признавая критику, я беру на себя ответственность за исправление отмеченных недостатков. Наиболее благоприятное впечатление производит такой ответ на критику, который содержит конкретные обязательства относительно того, что будет сделано для улучшения дела конкретным указанием сроков и реальных возможностей;

-Всякая критика полезна:

это резерв совершенствования личности (критика помогает увидеть те проблемы, сферы деятельности, которые оказались вне моего поля зрения, помогает своевременно принять необходимые решения, предупреждающие сбои в работе;

любая критика требует размышления минимум о том, чем она вызвана, максимум - о том, как исправить положение; она выявляет отношение критикуемого к вам;

большое число несправедливых критических замечаний - показатель плохого психологического климата в коллективе, что само по себе требует критического осмысления;

отказ от критики «загоняет болезнь внутрь» и тем самым затрудняет преодоление недостатков. Поэтому не нужно спешить давать отпор критикующему, пусть в обсуждение проблемы вовлекутся другие. Если вас не критикуют, то критику стоит спровоцировать.

- Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто и с каким и целями высказывает критические замечания.

4. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя.

Невозможно представить себе руководителя, которому не приходилось бы выступать публично.

Начинающий оратор, оказавшийся один на один с аудиторией, наверняка переживал состояние, когда «язык прилипает к небу», «сердце готово выпрыгнуть из груди» даже, если эта аудитория ему знакома. Что же помимо естественного волнения, свойственного каждому начинающему оратору, мешает чувствовать себя уверенным? К этому следует отнести:

- смутное представление о процедуре выступления, нечеткое осознание цели и путей ее достижения;

- страх оказаться некомпетентным;

- опасение потерять нить повествования, оговориться;

- боязнь негативной реакции аудитории;

- ошибочная предварительная оценка слушателей;

- заниженная самооценка (оратор не чувствует за собой права требовать корректного и уважительного к себе отношения), наличие разного рода комплексов (по поводу внешности, манеры держаться или говорить и пр.);

- воспоминания о своих прежних неудачных выступлениях;

плохая самопрезентация – неумение выразить свои мысли логически последовательно, убедительно.

Преодолеть подобные тревожные ощущения можно, совершенствуя подготовку к выступлению, тренируя внимание и память, повышая уровень самооценки, овладевая техникой релаксации, умением расположить к себе аудиторию, управлять ее вниманием.

Выступающий не может чувствовать себя уверенно и управлять вниманием аудитории, пока «привязан к тексту», пока от задачи «что сказать» не перейдет к задаче «как сказать», «как оказать влияние на аудиторию». Последнее предполагает свободное владение материалом.

Стремление произвести приятное впечатление, понравиться слушателям это не амбициозные притязания оратора, а профессиональная необходимость, служащая цели выступления: чем больше симпатии и уважения вызывает оратор, тем сильнее воздействие его речи. Это требует

от менеджера умения создавать свой имидж, т.е. образ в глазах слушателей. Личное обаяние – это искусная передача всех личностно - деловых качеств оратора: его нравственных характеристик, ума, психологических умений и навыков. Самопрезентация, т.е. умение подать себя с наилучшей стороны, это – профессиональное искусство, овладение которым требует постоянной работы над собой и самоконтроля за своим поведением.

В создании привлекательного для аудитории имиджа существенную роль играют следующие факторы.

1. «Визуальность», т.е. внешняя привлекательность личности оратора. Она складывается главным образом из манеры поведения оратора в аудитории (мимика, жесты, позы, походка) и манеры одеваться, причесываться, умения пользоваться косметикой. Первоначальное достаточно стойкое впечатление о человеке складывается за первые 90 секунд. Он оценивается не по тому, что собой представляет на самом деле, а по тому, как воспринимается окружающими.

Неряшливость, неопрятность, беспорядок в одежде, пренебрежение правилами гигиены свидетельствуют о неуважении человека к своему окружению, к самому себе и, таким образом, исключают какое - либо желание общаться с ним, не говоря уже о расположении. Вместе с тем не производит положительного впечатления и другая крайность - чрезмерное использование косметических средств, украшений, крикливость и претенциозность в одежде. Для слушателей – это свидетельство невысокого уровня общей культуры, что снижает статус оратора. Кроме того, экстравагантность в одежде или прическе отвлекают внимание слушателей от содержания выступления. Умеренность, сдержанность - свидетельство подлинного эстетического вкуса и высокой культуры.

Что касается мимики и жестов, то здесь недопустима ни одна из крайностей. Их отсутствие создает впечатление скованности, «зажатости» лектора, неуверенности в себе, не позволяет установить хороший контакт с аудиторией. В то же время действует обратная зависимость: чем выше профессионализм и социальный статус человека, тем более сдержан он в мимике и жестах. Не расхаживайте по аудитории. Не цепляйтесь судорожно за трибуну или стул. Пританцовывание на месте, переступание с ноги на ногу, постукивание пальцами по трибуне выдает ваше нервное состояние, может передаваться слушателям. Это воспринимается негативно. Держитесь естественно: это производит наиболее благоприятное впечатление.

Спокойная речь усиливает сосредоточенность слушателей, создает впечатление знающего, уверенного в себе человека. Избегайте монотонности. Повышайте и понижайте голос.

2. Установление и поддержание контакта с аудиторией.

Перед началом выступления необходима психологическая пауза в 15-20 секунд. Если ее нет, то контакт с аудиторией установить чрезвычайно трудно.

Контакт глазами. Визуальный контакт значительно усиливает наше влияние на партнера по общению. Считается, что собеседники вызывают взаимный интерес, если контакт глазами поддерживается не менее 2/3 времени беседы, а менее 1/3 свидетельствует об отсутствии заинтересованности. С целью контроля за реакцией аудитории можно выбрать для наблюдения одного или нескольких человек, но нельзя сосредоточивать внимание только на них. Целесообразно выделить в аудитории несколько групп и попеременно поддерживать с ними визуальный контакт. Так у слушателя создается впечатление, что вы обращаетесь лично к нему.

Закон психологии: установка определяет восприятие. Поэтому ни в коем случае нельзя начинать выступление с извинений по поводу своей ораторской неопытности или недостаточной профессиональной компетенции. Если оратор говорит «Вряд ли я сообщу вам что-то новое по данной проблеме...», то у слушателей возникает закономерный вопрос: «зачем же тогда выступать?!». И даже если выступление окажется блестящим, его, скорее всего, оценят так: «Очень неплохо, интересно, но все же чувствуется, что лектор еще неопытен или недостаточно глубоко знает проблему».

Показывайте свое лучшее «Я». Хорошо, если выступающего представят слушателям: о ваших достоинствах лучше сказать другому.

Приветствие обязательно. Если аудитория знакома, можно, сказать о благоприятных впечатлениях прошлой встречи. Следует поблагодарить слушателей за интерес, проявленный к выступлению.

Выражайте аудитории одобрение. Compliment, если он искренен, всегда вызывает ответную благожелательную реакцию. Complimenta всегда найдется: Повод для комплимента: внимание, заинтересованность, любознательность и т. п. аудитории.

Улыбка. Она может быть разной: улыбка - благодарность, улыбка-понимание, улыбка-радость, улыбка - одобрение, улыбка - признательность и т.д.

Мимика и жесты при взаимопонимании партнеров обладают способностью отражения, т.е. повторяются ими. Хмурый собеседник негативно воздействует на самое радужное ваше настроение, улыбка вызывает ответные улыбки. Она снимает сопротивление аудитории, демонстрирует ваше к ней расположение и уважение, создает вам в глазах слушателей имидж приятного человека.

Сила воздействия оратора на аудиторию зависит и от организации пространства. Трудно дойти до каждого, создать единое поле эмоционального напряжения, если слушатель несколькими группами рассредоточены в большом помещении. Срабатывает эффект изолированности: ослабляется внимание слушателей, труднее поддерживать

интерес к теме беседы. Напротив, близко находящиеся по отношению к оратору и друг к другу люди в большей мере обладают единством реакции, с ними легче найти общий язык. О размещении слушателей лучше заранее попросить организаторов встречи. Время проведения беседы, температура воздуха в помещении, посторонние шумы - все это влияет на отношение к мероприятию и, следовательно, к оратору.

При общении с одним или несколькими собеседниками чаще обращайтесь к ним по имени.

3. Завоевать расположение аудитории может человек, умеющий улавливать настроение людей, их ожидания искренне сопереживающий их нуждам.

Оратор ни в коем случае не должен демонстрировать свое превосходство над аудиторией: это не только не добавит ему уважения, но напротив, вызовет антипатию, так как всякий человек болезненно воспринимает стремление унижить его и будет стремиться к восстановлению своей значительности путем отыскивания недостатков и промахов у лектора. Опытный оратор предпочитает сказать «вы, конечно, уже знаете», нежели «вы, конечно, еще не знаете», «вам, безусловно, известно мнение...», чем «вряд ли вам известно мнение...», и т.п. Тон общения со слушателями указывает на внутреннюю культуру выступающего. Приемлем тон доверительный, уверенный, без морализации и назиданий, выражающий уважительное отношение к людям.

Если вам возражают, то

Всегда существует вероятность возражений отдельных слушателей

- пропустите реплику мимо ушей;

- задайте встречный вопрос;

- отложите реакцию. «Благодарю за ваше возражение, я вернусь к нему немного позже ...»;

- нейтрализуйте выкрики из зала: «Я предполагал, что услышу такое возражение, но, думаю, все - таки другим слушателям интереснее послушать мой доклад дальше»;

- придерживайтесь тактики «да, но...». Однако лучше всего вместо слова «да» использовать другие способы мнимого утверждения: «В общем-то я с вами согласен, но вы все же подразумевали...»;

используйте тактику прерывания. Кто - то из слушателей изводит вас репликами типа «Вы повторяетесь» и «Где вы это слышали?» и т. д. В таком случае лучше сделать продолжительную паузу и спросить, можно ли вам дальше продолжать свою мысль.

3. Язык выступления - визитная карточка оратора. Лаконичность, точность, выразительность языка способствуют удержанию внимания аудитории, лучшему пониманию ею проблемы. Пространственные рассуждения, многословность наводят скуку. Длинные предложения раздражают, так как требуют дополнительных усилий для уяснения смысла сказанного. Неграмотно построенные фразы, ошибки в произношении слов

снижают статус оратора, создают впечатление его общей низкой культуры, что, как следствие, вызывает сомнение слушателей и в компетентности оратора. Яркость и доступность речи, остроумие, использование пословиц и поговорок, крылатых литературных выражений обеспечивают оратору симпатии аудитории.

Но даже если оратором все, казалось бы, учтено, время от времени неизбежно снижение внимания к нему аудитории.

Каковы же причины ослабления и отвлечения внимания? По отношению к оратору их можно разделить на объективные и субъективные. К объективным причинам относятся те, что коренятся в самой природе внимания и восприятия. К ним можно отнести:

Разрыв между скоростью словесного мышления (400 слов в минуту) и скоростью речи (125 слов в минуту). Вследствие этого у слушателей появляется резерв времени, во время которого у них возникают посторонние мысли;

Объем внимания человека ограничен: одновременно он может воспринять не более четырех - пяти не связанных между собой объектов;

состав аудитории: устойчивость внимания зависит от возраста, профессиональных навыков, эмоционального состояния, опыта, культурного уровня и т.п. аудитории;

место проведения встречи (духота или холод, шумы и т.д.), если оно не согласовано с выступающим;

естественное утомление внимания (следует помнить о периодах кризиса внимания аудитории: первый наступает через 15 - 20 минут после начала выступления, второй на 30 - 35 минуте).

Субъективные причины - это качество самого выступления, когда оно воспринимается как неинтересное вследствие: непонимания; изложения общеизвестного; невовлеченности слушателей в совместные размышления (например, изложение «готовых истин»); перегруженности информацией; несоответствия темы выступления интересам аудитории; невыразительности формы изложения (догматически - назидательный тон, тихий голос, монотонность, бедный язык, грамматические, стилистические, орфоэпические ошибки, суетливая манера поведения оратора, прикованность к тексту и пр.).

Для того чтобы оратор мог удержать внимание слушателей в течение всего времени выступления, оно должно:

быть содержательным;

пробуждать творческие способности слушателей;

быть композиционно и логически организованным (выводы не преподносятся в готовом виде, а слушателей подводят к ним);

соответствовать теме, месту и аудитории;

факты или идеи должны излагаться в противопоставлении и сопоставлении всех «за» и «против»;

акцентировать внимание на основных моментах путем повторения, но каждый раз в новой оригинальной форме;

быть динамичным (интенсивный темп изложения материала, его насыщенность мыслями и аргументами, подвижная мимика и жестикация, живой, с меняющимися интонациями голос, паузы - все это способствует удержанию внимания);

быть доступным, содержать конкретные примеры;

излагаться живым, образным языком;

вызывать интерес;

содержать наглядность.

Интересу, т.е. эмоциональному и интеллектуальному влечению слушателей к речи могут способствовать следующие приемы:

прямое обращение к аудитории, диалог с ней;

использование новой, неожиданной информации;

провокация (на короткое время провоцируется несогласие с излагаемой информацией, чтобы подготовить слушателей к конструктивным выводам);

прогнозирование (на основе реальных фактов делаются прогнозы событий. Вариант этого приема - «стимулирование аппетита», суть которого заключается в том, что исходя из ситуации, оратор дает прогноз развития негативных тенденций и рисует «мрачную картину» возможного будущего, а затем указывает пути, позволяющие избежать этого);

делегирование возможностей принимать решение;

апелляция к авторитету (личности, науки, опыта);

драматургическое сопереживание;

внесение элементов неформальности (собственный опыт, экспрессия);

юмор;

гипербола;

контраст, парадокс;

создание эффекта присутствия (слушатель как бы присутствует при том, о чем говорит выступающий).

Суммируя все сказанное об управленческом общении, невозможно удержаться от констатации общеизвестной истины, которая, к сожалению, осознается далеко не всеми руководителями: только овладев искусством делового общения, можно эффективно выполнять свои управленческие функции.

Вопросы для контрольной проверки:

1. Раскройте понятие «управленческое общение», его психологические механизмы.
2. Какие основные формы общения вам известны?
3. Назовите основные этико - психологические принципы управленческого общения.
4. Какие составляющие определяют структуру общения?

5. Изложите основные требования, предъявляемые руководителю, как оратору.

**Тема: Создание имиджа как составная часть
культуры общения**

План:

1. Имидж и его слагаемые.
2. Принципы создания имиджа.
3. Формула воздействия имиджа.

Ключевые слова: Имидж, психотехнология, разум, имиджмейкер, культура общения, нравственная надежность.

1. Имидж и его слагаемые.

Часть культуры делового общения составляет создание привлекательного имиджа. Без этого наивно рассчитывать на достойную репутацию в обществе. Слово «имидж» прочно вошло в наш язык, оно употребляется в разговорной речи, мелькает в прессе. Но еще встречаются деловые люди и политические деятели, которые не придают значения своему имиджу или уделяют ему второстепенное значение. Это свидетельствует о низком уровне их культуры. О таких людях известный социальный психолог Густав Лебон писал: «Более серьезным недостатком демократии является возрастающая посредственность людей, стоящих во главе управления. Им нужно только одно существенное качество: быть всегда наготове, говорить тотчас же о чем бы то ни было, находить сразу правдоподобные или по крайней мере громкие аргументы в ответ своим противникам»

Понятно стремление людей к власти, но эти амбиции должны подкрепляться соответствующей амуницией. Под ней понимается общая культура, нравственная мотивация поступков, научно - профессиональная компетентность. Носители такой культуры - интеллектуально незаурядные личности. Это и позволяет им достичь больших успехов в своей профессиональной деятельности.

Обретение профессионального имиджа не самоцель для делового человека, лидера, однако обладание им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

«Имидж» - английское слово, обозначающее «образ», «ореол». Это сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого - либо, чего - либо. Забота о своем

имидже - это запечатление его в сознании людей, лучшая самопрезентация.

Понятие имиджа близко к понятию персонификации, но включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Кроме того, оно говорит как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, о его психологическом типе.

Смысл понятия «имидж» складывается из разных слагаемых. Рассмотрим четыре наиболее важных из этих слагаемых.

1. Профессионализм и компетентность. Менеджер должен быть талантливой личностью. Но практика показывает, что 99 человек из 100 не имеют возможности проявить свой талант и всю жизнь занимаются не своим делом. Еще Н.А. Добролюбов писал, что человек со способностями министра мучается на кучерских козлах, а другие, со способностями кучера, изнемогают в высоких министерских креслах.

Уникальное мастерство XIX в. сменилось уникальной исполнительностью XX в. Развитию общества препятствует неквалифицированный труд в производстве, управлении, науке.

Понятие управления заменяется понятием власти, а управление превращается в эксплуатацию. Власть развращает, и неограниченная власть развращает неограниченно. Обществу позарез необходимы профессионализм и компетентность управляющих.

Управление требует от менеджера динамизма, быстрой реакции на изменившуюся ситуацию и много другого. К примеру, в корпорации «Дженерал Моторс» первое из пяти предъявляемых требований к менеджеру - требование компетентности. Каждый менеджер должен профессионально знать, как выполнить свою работу наилучшим образом, хотя и в своей манере. Эти знания могут быть получены, если менеджер достаточно прилежен и усидчив, чтобы добыть их из книг, достаточно проницателен и самокритичен, чтобы усвоить их из своего опыта, и достаточно восприимчив, чтобы извлечь их из опыта других. Менеджер не может позволить себе учиться только на собственных ошибках.

Вместе с тем некоторые из наших менеджеров не стесняются перекладывать свою вину в случае неудачи на других. Дело менеджера в таком случае - установить причины неудачи, а не искать «козла отпущения». Поэтому такому неудачливому менеджеру не мешает усвоить принцип Питера: «В любой иерархии каждый индивид имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности». Действительно, если менеджер справляется с работой эффективно и без напряжения, то говорят, что его дело не дает возможности проявить себя и ему надо подняться выше. Но когда ему достается нечто, с чем он уже не может справиться, то именно этот вид деятельности становится постоянным его занятием, предаваясь которому менеджер «заваливает» дело, приводит в отчаяние коллег, снижая эффективность всей

организации. Вот и выходит, что в системе, где компетентность служит основанием, а некомпетентность - преградой для продвижения, каждый работник достигает в конечном счете уровня своей некомпетентности.

2. Нравственная надежность менеджера.

Нравственный человек осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом, безнравственный же всегда в плену у собственных страстей и страстишек и идеал его - вседозволенность.

Нашему обществу необходим нравственно надежный менеджер, способный на самосовершенствование и прежде всего - духовное. Его внимание должно занимать все богатство человеческой культуры, т.е. он обязан иметь широкие гуманитарные знания.

3. Гуманитарная образованность менеджера.

Ф. Достоевский считал, что гуманитарная развитость облегчает человеку успешное освоение любой профессии. О верности этого наблюдения великого писателя свидетельствуют многие примеры из жизни знаменитых людей.

Какие же гуманитарные ценности должны составлять ядро мировоззренческого кредо менеджера? Как минимум это социальная защищенность людей;

- их здоровье;
- экологическая безопасность;
- их духовное богатство.

Однако система образования планово - административной экономики долгие годы готовила управленцев - технократов, забывавших во имя плана о бесценности жизни каждого из их подчиненных.

Американский психолог Доннел пять лет исследовал 2,5 тысячи руководителей и выявил пять причин, почему руководители взбираются вверх по лестнице карьеры, а потом падают:

- их толкает вверх стремление получить более высокое жалованье, а не забота о процветании организации;
- их слишком волнуют символы их положения (кабинет, машина, дом и пр.);
- они озабочены прежде всего собственными интересами («плохой руководитель заботится о себе, хороший о своих людях»);
- они самоизолируются, уменьшая круг своего общения;
- они скрывают свои мысли и чувства от подчиненных.

Недостаточная гуманитарная образованность плохо сказывается на человеке.

Благодаря гуманитарной культуре человек приобретает возможность вбирать в себя различную информацию, подвергая ее чувственной и рациональной обработке.

4. Менеджер обязан быть психотехнологом.

Психотехнология - это наука о практическом использовании психологических техник управления людьми. Термин «психотехнология» имеет в своем составе три компонента, «психо», «техно», «логия», анализ которых позволит понять сущность «психотехнологии». Греческое слово «психе» означает «душа». Слово «тэхнэ» буквально означает «искусство», «умение», «мастерство», а «логос» - это «слово», «учение».

Психотехнология как наука имеет своим объектом психику человека, которая рассматривается как динамическая система, обеспечивающая взаимодействие человека с окружающей средой.

Психическая деятельность менеджера реализуется в системе управленческого общения и представляет собой систему взаимосвязанных, внутренне мотивированных, психотехник.

Психотехника представляет собой систему взаимосвязанных операций, направленных на изменение состояний, мотивов, установок и т.д. у личности, на которую оказывает воздействие менеджер. Он должен рассматривать психотехнологию как систему практических действий, которые опираются на системный анализ общения.

2. Принципы создания имиджа.

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие принципы:

принцип повторения;

принцип непрерывного усиления воздействия;

принцип «двойного вызова».

Принцип повторения опирается на свойства человеческой памяти: хорошо запоминается та информация, которая повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое сообщение своим. А многократное повторение адаптирует психику человека.

Принцип непрерывного усиления воздействия обосновывает наращивание аргументированного и эмоционального обращения, например: «Это только для вас» или «Я - для вас» и т.д. Постепенное наращивание усилий воспринимается более положительно. Именно постепенное, а не взрывное. Это связано с тем, что человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации.

Когда информация переходит порог возможного, происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего информационного потока. Постепенное и непрерывное наращивание усилий воздействия ведет к желаемым сдвигам.

Принцип «двойного вызова» означает, что сообщение воспринимается не только и не столько разумом. Важнейшую роль играют подсознательные психические процессы, эмоциональная сфера психики человека. Разум - в психоанализе. З. Фрейд собственно «Я» - в психической жизни людей играет довольно скромную роль. Над человеком, согласно Фрейду, властвуют глубинные структуры психики, вместилища прошлого опыта - «Оно», подсознание. Чтобы побудить человека к действию, надо сделать ему «двойной вызов», т.е. обратиться к сознанию и подсознанию

Следовательно, секрет воздействия имиджа, как и рекламы, - в обращении к бессознательному - недоступному, но реальному.

Чтобы сыграть свою роль, имидж должен привлечь к себе внимание людей, направить их активность в нужном направлении, а затем осуществить управление поведением человека.

3. Формула воздействия имиджа.

Схема поэтапного управления поведением людей с помощью демонстрации имиджа: привлечение внимания - пробуждение интереса - создание потребности - спровоцированное действие.

Человек, согласно И.П.Павлову, наделен рефлексом «Что такое?»

На этапе привлечения внимания пользуются тем, что реакция человека сильнее на

новизну,

контрастность,

интенсивность чего - либо.

При создании имиджа берут за основу разные образцы. В наборе средств для привлечения внимания к «звезде», например, используют скандальные истории из ее светской и личной жизни. Но эти скандальные новости привлекают внимание публики чаще всего ненадолго. Исследователи утверждают, что 92% производимого впечатления зависит от того, как человек выглядит и «звучит».

Поэтому многие политики и менеджеры осваивают актерскую технику, изучая

искусство улыбаться;

постановку голоса;

технику жестов, мимики и поз.

Помочь в этом могут имиджмейкеры - специалисты по формированию имиджа.

Роль руководителя в формировании своего имиджа должна сводиться к предельно возможной помощи имиджмейкерам, т.е. к полной открытости навстречу им, готовности воспринимать их рекомендации в качестве программы своих действий. Руководитель должен превратиться в послушный объект, так как быть субъектом по отношению к самому себе ему трудно. Руководители же часто настолько психически зажаты, что не способны это делать. И даже внешняя готовность следовать указаниям

имиджмейкеров и освободиться от скованности оказывается лишь маской, и эффект получается слабым.

Поэтому менеджеру необходимо пройти тренинги на релаксацию (расслабление), приобрести коммуникативные навыки, освоить технологии «личного ортобиоза», «визуального имиджа» и пр.

Во многих случаях имидж менеджера - это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому правильного выбора модели поведения.

Великому Гете принадлежат слова, что поведение - это зеркало, в котором каждый показывает себя. И не только показывает. Существует своего рода талант вглядываться в это зеркало, чутко улавливать по нему отношение окружающих. В этом состоит один из секретов имиджирования. Каждый осваивает те модели поведения, которые приносят успех. Чем объективнее представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будет стратегия и тактика этого поведения. При выборе модели поведения необходимо учитывать и внешние обстоятельства.

Еще Декарт говорил о необходимости быть духовно активным человеком. Духовно обедненный человек зависим от внешних условий. Чем скорее человек залечивает свои душевные раны, тем успешнее он противостоит жизненным невзгодам. Хотя модели поведения избираются под воздействием многих обстоятельств, лежащих за порогом нашей психики, это не освобождает нас от ответственности за свое поведение. Мера осознания этой ответственности прямо пропорциональна нашей духовной зрелости.

Следовательно необходимо выработать определённые критерии выбора модели поведения руководителя:

1. Один из постулатов древнеримского права гласил: «Человек - вещь священная». Какое-либо посягательство на него было недопустимым. Поскольку же оно исходило от самих людей, им предписывалось строить свои взаимоотношения в строгом соответствии с духом и буквой закона. Итак, модель поведения должна соответствовать закону и не противоречить установленному в обществе правопорядку.

2. Вторым критерием выбора модели поведения можно считать нравственную безупречность. При всей склонности людей к субъективному трактованию морали в обществе существуют общепринятые нормы объяснения ее основных понятий, таких как честность, справедливость, совесть. Их правильное восприятие и неуклонное соблюдение – гаранты верности выбора модели поведения.

3. Критерием выбора может служить и цель, которую ставит перед собой человек. Чем более значима его цель, тем большей побудительной силой она обладает. Можно и дробить цель на подцели, чтобы, достигая их, постепенно приближаться к главной цели.

4. Следующим критерием можно признать самокритичную оценку собственного выбора модели поведения. Любое копирование чужого - то стили опасно. Так, человек с внешними недостатками не может подражать красивым киногероям или обаятельным, вальяжным бизнесменам.

5. В поведении должна также учитываться и половая отнесенность личности. Рекомендуется проявлять те качества, которые ожидаются либо от женщин, либо от мужчин. Так, мужчины ценят в женщине не только внешнюю привлекательность, но и некоторый налет эротичности. Женщины, зная подобную запрограммированность мужской психики, не могут с этим не считаться. В свою очередь и мужчинам не следует забывать, что самыми привлекательными в них качествами женщины считают не только интеллектуальную незаурядность и духовное благородство, но и чисто мужские силу и обаяние.

Нельзя не признать того факта, что нередко эротические ресурсы при создании имиджа используются неэффективно. Женщины и мужчины имеют громадные возможности для нестандартного выбора моделей поведения, привнесения в общение своего природного шарма, но часто забывают об этом.

В более трудном положении обычно находятся женщины. Ведь многие мужчины неохотно принимают их лидерство, отнюдь не беспристрастно относятся к их профессиональным удачам. Как правило, чтобы женщине добиться хотя бы половины того, чего достигают мужчины, ей необходимо знать и уметь в два раза больше. Вместе с тем следует предостеречь мужчин от завышенной самооценки. По мнению специалистов по менеджменту, в США сегодня налицо критический дефицит мужчин - лидеров. Его испытывают и другие страны. В наше время на роль лидеров успешно претендуют и женщины.

Вопросы для контрольной проверки:

1. Что входит в понятие «имидж»?
2. Что изучает психотехнология как наука?
3. Какие принципы формирования имиджа вы можете назвать?
4. Назовите критерии выбора моделей поведения?
5. Какова роль имиджмейкера?

Тема: Психология взаимоотношений руководителя с подчиненными

План:

1. Психологические особенности руководства.
2. Способы управления руководителем коллективом.
3. Психологическое побуждение работника к деятельности.

Ключевые слова: биографические характеристики, способности руководителя, личностные черты, оценка, психолог, выражение лица, жесты походки, пожатие рук.

1. Психологические особенности руководства.

В последнее время стала активно издаваться литература по психологическим проблемам руководства, но часто она носит не столько психологический, сколько «экономический», прагматический характер: основной проблемой считается результат руководства, а не процесс взаимодействия с людьми. Именно у нас десятилетиями складывалась практика, когда «хорошим тоном» считался инфаркт у руководителя; работа на износ. Сейчас новые руководители формируют свой стиль очень хаотично: кто - то склонен к японскому патернализму («патер» - отец), он готов почти усыновить своих подчиненных, и те превращаются (почему - то!) не в послушных японских детей, а в «Емелю на печи». Кто - то, наоборот, пытается как руководитель стать «равным среди равных», но и он получает обратный эффект. Почему же рецепты не помогают? Одна из причин уже очевидна: на сознательном, открытом уровне вы можете послать одно сообщение, на скрытом, бессознательном - совсем другое, а люди скорее реагируют на скрытые послания, чем на открытые.

Другая возможная причина расхождения между вашими намерениями и реакцией окружающих - различие в мотивах ваших и их действий.

Исследования, проведенные психологами, показали, что в темпераменте и характере руководителей высшего звена ярко выражены следующие черты: общительность, которая выражалась в готовности к сотрудничеству, готовности иметь дело с незнакомыми людьми и обстоятельствами («социальной смелости»), доброжелательном отношении к

людям, уживчивости; эмоциональная стабильность; реалистическая настроенность; высокий самоконтроль (развитые волевые качества, чувство долга и т. д); развитое самосознание (осознание своих устремлений, и действий, осознание своих достоинств и недостатков и. т. д.)

Очевидно, существует какой-то оптимум в уроне развития способностей и интеллекта руководителя. Так, например, очень высокие способности или интеллект побуждают, как правило, к индивидуальному творчеству, а не к руководству другими. Такие люди часто руководствуются девизом «идеи лучше объединять в одной голове, чем в одной комнате»

Каков же, по научным представлениям, психологический портрет современного руководителя? Основываясь на исследованиях американского психолога М.Шоу, ученый Р.Л. Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает:

- 1) биографические характеристики;
- 2) способности;
- 3) личностные черты.

Биографический подход становится все более популярным в психологии. В Российской психологической науке его плодотворно разрабатывают К.А. Абульханова - Славская и Л.И. Анцыферова.

Западные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составлял 63,5 года, в американских же компаниях - 59 лет. Оптимальные сроки вступления в должность менеджера - от 30 до 50 лет и более (в Японии). Зафиксирован солидный возраст многих крупных менеджеров. К примеру, Ли Якокка в 36 - летнем возрасте стал вице-президентом, а затем и президентом автомобильной компании Форда, второй в мире по величине, а четверть века спустя привел к триумфу бывшую на грани катастрофы корпорацию «Крайслер». Сам он протестовал против установления потолка в 65 лет для руководителей. В своей книге «Карьера менеджера» он писал: «Я всегда считал нелепой практикой, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправлять в отставку. Мы должны полагаться на старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью».

В многочисленных психобиографических исследованиях ученых употребляется такое понятие, как «психологический возраст». Действительно, возраст - это не только природная, но в значительной мере социально детерминированная характеристика человека.

Как правило, менеджмент считается мужским делом и женщин-менеджеров мало, хотя некоторые предсказывают стремительный рост их числа в скором будущем.

Важным биографическим показателем признается высокое образование руководителей. По данным японских исследователей, типичный

японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным на укам, а иногда и два диплома.

Способности руководителя представляют собой второй блок его характеристик. Они делятся на общие (интеллект) и специфические (знания, умения и др.). Нельзя думать, что руководители сплошь высокоодаренные. Американские исследователи выяснили, что наиболее эффективными руководителями оказались не те, которые имеют чрезмерно высокие или низкие показатели интеллекта, а те, у кого они занимают промежуточное положение. Замечена такая закономерность: не все, кто отлично учится, становятся отличными руководителями. Р.Л. Кричевский, отмечая подобные наблюдения, предлагает шире использовать термин нашего психолога Б.М. Теплова, который он употребил в известной классической работе «Ум полководца» - «практический интеллект». Это, конечно, некая противоположность теоретическому (считаемому высоким) интеллекту, способному к большим обобщениям. Однако, по мнению Теплова, «нет ни малейшего основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического».

Специфические способности личности - это специальные знания, умения, компетентность, информированность. Эти способности чаще проявляются у руководителя, в его конкретной деятельности.

Чем же на самом деле занят управленец, какие действия он предпринимает в организации, осуществляя управление ею? На Западе в 70 - е годы были проведены интересные исследования, результаты которых можно обобщить следующим образом.

1. Исследования подтвердили чрезвычайно интенсивный характер менеджерской работы. Так, мастер на промышленном предприятии в течение 8 - часового рабочего дня совершает не менее 200 - 270 действий.

2. Действия руководителя чаще скоротечны, фрагментарны и очень разнообразны. К примеру, наблюдения за деятельностью пяти высокопоставленных американских менеджеров выявили, что половина выполнявшихся ими дел имела продолжительность девять и менее минут и только одна десятая часть этих дел длилась более часа.

3. Измерение времени, проводимого руководителем с рабочей группой, показало, что это не основное время, ибо оно составило от 34 - 60% его служебного времени. Основное же время, 40 - 66%, уходит на общение за пределами своей организации (контакты с вышестоящими руководителями со старшими и равными по статусу менеджерами, коллегами по профессии и т. п.)

4. Специальный хронометраж менеджерской активности показал, что работа руководителей в основном носит словесный характер. Разговоры занимают более 80% времени руководителя и лишь незначительная его часть уходит на различные директивные способы обращения. Следовательно, руководителю необходимо высокое коммуникативное искусство. Здесь даны самые общие характеристики, которые требуют от

руководителя специфических знаний и умений. На самом деле их значительно больше.

Черты личности - это последний блок характеристик руководителя. К личностным чертам относят:

способность доминировать;	Стрессоустойчивость;
уверенность в себе;	стремление к победе;
эмоциональную уравновешенность;	креативность;
предприимчивость;	ответственность;
независимость;	надежность;
	общительность;

Охарактеризуем только некоторые из названных черт. Под способностью доминировать понимается умение руководителя влиять на подчиненных. В идеале каждый руководитель мечтает быть неформальным лидером, т.е. уметь влиять на людей благодаря только личным своим качествам. Влияние формального руководителя должно находить внутренний отклик у подчиненных, если же его нет, то руководитель не вправе рассчитывать на их полноценный труд.

Нуждается в пояснении такая черта, как «креативность», или более по-русски - «способность к творческому решению задач». Это в значительной степени не только характеристика интеллекта руководителя, но и способность поощрять творчество своих подчиненных.

Важной чертой личности руководителя считается его независимость. Она предполагает наличие собственной точки зрения на возникающие проблемы, однако не исключает учета мнений своих консультантов, коллег, подчиненных. Многие руководители поощряют инакомыслие.

Известен случай, когда крупный ученый взял к себе молодого научного работника, вменив ему в главную обязанность каждый раз противоречить своему шефу, но при одном условии - аргументировано.

Перечисленные личностные черты, естественно, не исчерпывают всего богатства характеристик руководителей, о чем свидетельствует отечественная и зарубежная литература. Вместе с тем каждый истинный руководитель, менеджер обладает индивидуальными качествами. Многое здесь зависит и от, как сейчас говорят, «самоменеджмента», т.е. желания и умения самосовершенствоваться.

2.Способы управления руководителя коллективом.

Каждый руководитель должен формировать в себе качества психолога. Для этого нужно:

-знание психологических особенностей человека, помогающее разобраться в людях, адекватно оценивать их состояние, настроение, поведение;

-знание тех препятствий, барьеров, которые мешают правильному восприятию и оценке другого человека;

-умение адекватно эмоционально откликаться на психологическое состояние другого человека и его поведение;

-умение выбирать по отношению к каждому такую форму общения, которая отвечала бы его индивидуальным особенностям;

-знание и умение соблюдать этикет как проявление внутреннего уважения к другим людям.

Начинать надо со знания индивидуальных особенностей, которое помогает менеджеру найти индивидуальный подход к человеку, понять его поведение и возможности. В.А. Сухомлинский писал: «Каким бы безнадежно павшим не казался тебе человек, умей увидеть в нем зерно добра, чести. То, что мы называем уважением человека - вера в доброе начало в нем».

Руководителю нужно стремиться использовать человека для такого дела, где наилучшим образом могут проявиться особенности его темперамента, характера и интеллекта. Не следует стремиться переделывать коренным образом взрослого человека, ломать его, тем самым вызывая активное его сопротивление или психологический кризис. Очень важным моментом в действии руководителя становится умелое применение социальных санкций (поощрения и наказания) с учетом индивидуальных особенностей человека.

Бывают руководители, переоценивающие одних и недооценивающие других. Сознание того, что руководитель поступает несправедливо, порождает недоверие и презрение к нему.

Руководитель всегда должен прогнозировать социально - психологические последствия своих оценок и санкций, мысленно проигрывать, как отнесутся члены группы к его действиям, не столкнутся ли при этом их интересы и мнения, не вызовет ли это ненужных отрицательных эмоций и действий.

Для этого надо немного представлять себе психологические механизмы воздействия оценки на людей. Поощрение, положительная оценка очень важны, так как каждый человек стремится к признанию своей личности в коллективе. Положительная оценка вызывает гордость, радость.

Наказание, отрицательная оценка могут оказывать положительное влияние лишь в том случае, когда вынесены с полным основанием, тактично, с учетом ситуации и состояния человека, его темперамента и характера. Чаще всего отрицательная оценка вызывает печаль, тоску, огорчение, злобу, ненависть, страх. Человек под ее влиянием начинает чувствовать себя менее способным, появляется чувство неуверенности, снижается активность в делах, увеличивается активность в создании конфликтных ситуаций.

Оценка может быть общей, когда оценивается вся личность, и частичной: Общая оценка всегда вредна - как положительная, так и

отрицательная. Положительная вызывает чувство непогрешимости, зазнайства, отрицательная снижает самооценку и подрывает веру человека в себя. Поэтому лучше применять частичную оценку, т.е. высказывать свое мнение, наказывать или поощрять за поступки, действия или конкретные достижения и промахи. Оценка может быть также косвенной или прямой. В этом случае прямая оценка лучше всего положительная, похвала, поощрение на глазах у группы; косвенная - отрицательная, ругать человека надо с глазу на глаз, а перед всей группой давать отрицательную оценку последствий поступков или некомпетентности человека.

Менеджер, воспитывая в себе качества психолога, должен научиться воспринимать и понимать человека не только по словам, но и по жестам, движениям, или, по выражению Антона Шангля, по «языку тела». Почему? Потому, что душа и тело суть единство. Потому, что человек не имеет тело (с которым он может делать, что ему угодно), а просто является своим телом. Самые главные предпосылки языка из тела идут глубины человеческой сущности.

Поскольку человек есть неразрывная целостность, то мы можем не только понять личность через ее тело, мы можем эту внутреннюю личность, сущность человека строить и развивать с помощью тела. Тело - это не инструмент и не машина, которая лишь служит духу, интеллекту, разуму. Считать так - огромная ошибка. Тело - носитель жизни в нашем мире: души, духа, наконец. Следовательно, душу можно строить и формировать с помощью тела. Конечно, это нельзя сделать вдруг, в один день, поскольку все, что живет, развивается медленно, иногда даже незаметно, но неуклонно. Надо запастись терпением и упорством.

Американский психолог Вильям почти сто лет назад выдвинул осознанно провокационную формулу: «Мы плачем не потому, что мы грустны, но мы грустны потому, что мы плачем». Это звучит парадоксально. Но понаблюдайте за многими женщинами, которые с успехом используют женское оружие - слезы: они знают, что нужно лишь суметь выжать первые слезинки, и затем они придут в состояние действительной грусти, которое окажет свое воздействие на слишком сильных мужчин!

Развитие духа в нужном направлении начинается с работы над телом. Не случайно родители обращают так много внимания на хорошую осанку, походку своих детей.

Некоторые, необходимые для правильного понимания языка тела принципы:

- Никогда не выносите поспешного суждения, основанного лишь на одной черте, какой бы убедительной она вам ни казалась. Иначе вы быстро скатитесь к «толковательству», и ваше изначально правильное чутье будет становиться все слабее.

- Выносите суждение лишь тогда, когда несколько сигналов тела указывают в одном направлении.

- Избегайте фантазирования и приукрашивания того, что найдено: сохраняйте четкое значение каждой черты!

- Обращайте особое внимание на так называемые мелочи, т.е. совершенно незаметные, невидимые выразительные проявления.

Если вы хотите судить о других людях, не забывайте о самокритике: Если ты хочешь познать себя - посмотри, как это делают другие. Если ты хочешь понять других - загляни в свое сердце!»(Шиллер). Нет ничего легче, чем поддаться предубеждению. И нет ничего сложнее, чем работа над собой. В этой работе никогда не должны разлучаться самокритика и действительно хорошее, верное познание людей. Многочисленные исследования однозначно подтверждают: лучшие знатоки людей не те, кто самонадеянно считают себя таковыми, а скромные и самокритичные, которые всегда осознают неполноту и искаженность своих представлений.

Сигналы тела для типичных ситуаций беседы и переговоров:

1. Вовлеченность, интерес

Основное правило: чем больше тело «раскрывается», и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и наоборот!

Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом направлении: движение вперед головы и верхней части тела, т.е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, так сказать, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей (усмешка), ускоряющаяся речь и жестикуляция.

Более или менее не критическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

2 Отвлечение из - за убывающего интереса.

Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита!

Бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же - в демонстративно - ленивой позе, например,

партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикуляции.

3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, доверие.

Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сидению взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т.п., прищуривание)

4. Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления

Взгляд вдаль при известной расслабленности руки, заложенные за спину, медленное подтирание лба стирающим движением, пальцы касаются приоткрытого рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

5. Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита активного или пассивного рода

Общее: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, «гримаса протеста, ошеломления», стискивание челюстей, неуместно сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность: сильное напряжение (стоя - приподнимание вверх, сидя - в напряженной готовности вскочить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

В книге Джерарда Ниренберга и Генри Калеро «Как читать человека, словно книгу» есть интересные советы по так называемой невербальной (не словесной) коммуникации.

Выражение лица.

Во время деловых переговоров можно наблюдать самый широкий спектр выражений лица: на одном полюсе - агрессивно жесткий человек, который рассматривает переговоры как место, где нужно «сделать или умереть». Он обычно смотрит вам прямо в глаза, широко открыв свои, губы твердо сжаты, брови нахмурены, даже говорит иногда сквозь зубы, почти

не двигая губами. На другом конце спектра - не кто с непогрешимыми манерами, младенческим взглядом из - под прикрытых век, легкой завуалированной улыбкой, миролюбиво изогнутыми бровями, без единой складки на лбу. Вероятно, он - очень способный и соревновательный человек, верящий в кооперацию как динамический процесс.

Многие из нас, без сомнения, считают, что люди, которые не смотрят нам в глаза, что-то скрывают. М. Эргайл в своей книге «Психология межличностного поведения» подсчитал, что люди смотрят друг на друга от 30 до 60% времени. Он также заметил, что если два человека во время разговора смотрят друг на друга больше 60% времени, то они вероятно, более заинтересованы в собеседнике, чем в том, что он говорит. Две крайности на этом полюсе- влюбленные, с обожанием смотрящие друг на друга, и два жестоких индивидуума, готовых к драке. Эргайл также полагает, что абстрактные мыслители стремятся к большему количеству контактов глаз, чем те, кто мыслит конкретными терминами, потому что у первых больше способности к интегрированию поступающих данных и их труднее отвлечь.

Люди склонны к контакту глаз в большей степени, когда они слушают, чем когда говорят. Они отводят глаза также тогда, когда задаются вопросы, от которых они чувствуют себя неудобно, ощущают вину. С другой стороны, когда люди испытывают злобу, агрессию или уходят в защиту, контакт глаз резко возрастает.

Жесты походки.

В общем, можно утверждать, что люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего критичны и скрытны. Они выполняют роль «сторонников дьявола», им очень нравится подавлять других. Люди, находящиеся в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волочатся ноши и редко глядят вверх или в том направлении, куда они идут. Нередко можно увидеть человека в таком состоянии, идущего вдоль бордюра и как бы рассматривающего, что на нем лежит:

Человек, шагающий, держа руки на бедрах, похож, скорее, на спринтера, чем на бегуна на дальние дистанции. Внезапные вспышки энергии сменяются у него периодами летаргии, когда он планирует следующий решающий ход. Типичный образец- Уинстон Черчилль.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

Их походка очень медленна, они часто останавливаются, чтобы пнуть камешек или даже поднять обрывок бумаги, перевернуть его и выбросить снова. Они как бы говорят себе: «Давай посмотрим на это со всех сторон».

Самодовольных, несколько помпезных людей можно узнать по походке: подбородок задран, руки двигаются подчеркнuto интенсивно,

ноги, словно деревянные. Вся походка рассчитана на то, чтобы произвести впечатление. Такое «вышагивание» подобает лидеру, подчиненные которого идут на шаг сзади, как утята за уткой.

Пожатие рук.

Мужчина может сказать своему приятелю: «Сейчас я покажу тебе, как пожимают руки настоящие мужчины». То есть существуют некоторые инструкции, как нужно брать руку другого, сжимать и отпускать ее. Но как пожимают руки настоящие женщины?. Это важно, например, для женщин-бизнесменов, чья работа связана с людьми; но никто не учил их этому. И им приходится вырабатывать твердое рукопожатие, в том числе и для защиты от мужчин, по привычке демонстрирующих им «мужское рукопожатие». Женщина, выражающая искренние чувства другой женщине, особенно во время тяжелого состояния, не пожимает рук. Она мягко берет ее руки в свои и выражением лица подчеркивает свое участие.

Типично американский тип рукопожатия - «рукопожатие политика», обычная его форма - взять руку собеседника правой и накрыть сверху левой рукой. Другая форма - пожимая ему руку своей правой похлопать по плечу левой. Это еще более - менее приемлемо между двумя близкими друзьями, большинство же остальных людей чувствуют себя при этом крайне неудобно, тем не менее многие политики упорствуют в употреблении этого жеста.

Менеджер в своей деятельности должен быть не только психологом, но и педагогом. Педагогическая техника и технология- это целый ряд специальных приемов, навыков и умений. Очень часто руководители овладевают голой техникой педагогических приемов (указания, распоряжения, наставления), не вкладывая в них душу, свое творчество, индивидуальность. И тогда эта техника не помогает, а подчас и мешает процессу педагогического воздействия на человека, которое должно быть развивающим и воспитывающим.

Опираясь на исследования психологов, особенно такого специалиста по общению, как Дейл Карнеги, можно дать несколько советов, как располагать к себе людей.

Об умении располагать к себе людей.

1. Проявляйте искренний интерес и внимание к другим людям. Вникайте во все.
2. Будьте приветливы, доброжелательны, создавайте благоприятную атмосферу.
3. Запоминайте имя человека и все, что можно о нем узнать(его семейное положение, его слабости, хобби и.т. д.)
4. Умейте терпеливо слушать других. Проявляйте внимание и сочувствие при слушании.
5. Никогда не унижайте человека, даже если он не прав и оказался побежденным в споре.

6. Дайте человеку почувствовать его значимость, подчеркните его компетентность, поощряйте, применяйте похвалу.

7. Начинайте с искреннего признания достоинства человека.

8. Обращая внимание людей на их ошибки, делайте это в косвенной форме.

9. Прежде чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках.

10. Задавайте вопросы вместо того, чтобы отдавать приказание.

11. Дайте возможность человеку спасти свое лицо.

12. Хвалите человека за каждый его даже скромный успех и будьте при этом искренни.

13. Пользуйтесь поощрением. Сделайте так, чтобы недостатки, которые вы хотите в человеке исправить, выглядели легко исправимыми, а дело, которым вы хотите его увлечь, легко выполнимым.

14. Делайте так, чтобы людям было приятно исполнить то, что вы хотите.

15. Спора лучше избегать, но уж если вы в него вовлечены, то придерживайтесь определенных правил:

не прибегайте к силовому нажиму;

не переходите, если нет деловых доводов, на личные;

сохраняйте деловой и доброжелательный тон;

внимательно слушайте (а не делайте вид, что слушаете) и анализируйте все доводы партнера;

забудьте личные предубеждения против партнера;

не спешите с заключениями и обобщениями;

проявляйте уважение к личности партнера; если вы не правы, признайте это сразу и чистосердечно;

с самого начала покажите свое дружеское отношение;

ставьте вопросы так, чтобы ваш собеседник с самого начала был вынужден отвечать «да»;

3 Психологическое побуждение работника к деятельности.

Существует множество приемов, побуждающих работников активности и высокопроизводительному труду.

Рассмотрим некоторые из них.

1. Прием на работу. Его психологическое воздействие на работника состоит в том, чтобы оставить приятное впечатление от первой встречи с руководителем и коллективом. Для этого необходимо ввести его в коллектив, ознакомить со всеми аспектами работы, обеспечить всем необходимым для работы, вселить в него уверенность, что он хорошо справится с работой. В ряде фирм к новичку прикрепляется опытный работник, который оказывает ему помощь и содействие.

2. Полная информация о льготах, вытекающих из принадлежности к фирме. В настоящее время во многих странах кроме денежной оплаты труда

применяются такие формы стимулирования, как бесплатное или льготное питание и проезд, оплата путевок в санатории и дома отдыха, предоставление бесплатных или льготных акций, кредитов, продажа продукции фирмы по себестоимости.

3. Четкая политика продвижения по службе, предусматривающая возможность для каждого работника его профессионального и служебного роста. Для этого в фирмах осуществляют планирование деловой карьеры, организуют учебу и повышение квалификации, формируют кадровый резерв.

4. Политика «открытых дверей», которая состоит в том, что работники наделяются правом доступа к любому руководителю. Существует также система собеседований «через голову» непосредственного начальника. Согласно этой системе, каждый работник по крайней мере раз в год должен обязательно побеседовать с руководителем своего руководителя.

5. Немедленное вознаграждение, означающее, что оплата труда не должна быть оторвана по времени от самого труда, иначе она теряет стимулирующий смысл. Поэтому практикуется еженедельная выдача зарплаты. За рационализаторские предложения выписывается чек на месте.

6. Справедливое отношение к работникам, то есть поддержание соответствия между тем, что работник дает фирме и тем, что он от нее получает. Справедливость познается в сравнении должностного положения и вознаграждения различных работников с количеством, качеством и результатами их труда. Принцип справедливости: за равный труд - равная оплата.

7. Учет предпочтений в потребностях различных работников. Согласно теории мотивации А. Маслоу существует определенная последовательность в удовлетворении потребностей. На первом месте стоят физиологические потребности, на втором - потребности в безопасности и защищенности, на третьем - социальные потребности, на четвертом - потребность в уважении, на пятом - потребность в самовыражении. Удовлетворение потребностей более высокого порядка выполняет свою стимулирующую роль в основном лишь тогда, когда удовлетворена потребность низшего порядка.

Существуют также половозрастные особенности предпочтений потребностей. Так, для мужчин важно разнообразие труда, женщины ценят хорошие условия труда, молодые люди - продвижение по службе, разнообразие труда, высокую плату.

Вопросы для контрольной проверки:

1. Назовите психологические особенности руководства?
2. Какие основные способы управления руководителя?
коллективом вам известны?
3. Что из себя представляют психологические механизмы воздействия оценки на людей?

4. Какие существуют приемы, побуждающие работников к активному, производительному труду?

Тема: Психологическое тестирование

План:

1. Понятие тестирования. Сущность психологических тестов
Г. Дж. Айзенка.
2. Инструкции по использованию тестов.
3. Психодиагностика личности руководителей и кандидатов в резерв на выдвижение.

Ключевые слова: тест, коэффициент интеллекта, психодиагностика, самооценка, эмоциональная устойчивость, экстраверсия-интраверсия, мотивационная сфера, самоанализ, психопрогностика.

1. Понятие тестирования. Сущность психологических тестов Г. Дж. Айзенка

Потребность в развитии тестовых психодиагностических методик объясняется необходимостью получения достоверной информации о личности.

Тест (от англ. - проба, испытание) - стандартизированные задания, по результатам выполнения которых судят о психофизиологических и личностных характеристиках, знаниях, умениях и навыках испытуемого.

Тестирование - процесс получения необходимой информации с помощью тестов. В практике кадровой работы тестирование - один из методов отбора кандидатов для выполнения работы. Все тесты делятся на две категории: созданные для оценки эффективности исполнения работы; созданные для оценки черт характера и свойств, которые способствуют этому эффективному исполнению.

Тестовый метод изучения профессиональных качеств работника - набор заданий, в процессе решения которых выявляются те или иные личностные, психологические и деловые качества человека: способности, уровень интеллекта, общительность, эмоциональность, уравновешенность и другие, необходимые для выполнения возложенных на него трудовых функций.

Методика применения тестов коэффициента интеллекта (КИ) и измерения интеллекта известного английского психолога, профессора Лондонского университета Г.Дж Айзенка дает возможность получить довольно точную меру коэффициента интеллекта человека. Широко известные в мире тесты Г.Дж Айзенка "Ай - Кью" применяются как для конкурсного тестирования при приеме на работу, так и для измерения собственного интеллекта в процессе самопознания и совершенствования.

Тесты на интеллект впервые разработаны и успешно применены в начале XX столетия французским психологом Бине (его серия тестов по здравому смыслу, понятливости и рассудительности); концепция ментального возраста, где постоянным остается отношение ментального возраста к хронологическому, а не разница между ними, и это отношение, обычно умножаемое на 100, чтобы удалить дробную часть, называется коэффициентом интеллекта. Сравним, например, двух детей с ментальным возрастом 8 лет у каждого. Первый имеет хронологический возраст 6 лет и его КИ будет 133; у второго хронологический возраст 12 лет и его КИ следовательно, равен 67. Насколько часто встречаются люди с КИ равным например, 40 или 80? Отвечая на этот вопрос, сообщим:

- около 50% населения имеют КИ между 90 и 110;
- 25% - выше;
- еще 25% ниже.

Разумеется, отметка 100 по определению является средней для населения.

Выше этой центральной группы находятся около 14,5% людей с КИ от 110 до 120 ; 7 % - с КИ между 120 и 130; у 3% - КИ между 130 и 140; и только примерно 0,5 % - с КИ выше 140. Например, у студентов университетов Англии можно ожидать КИ в среднем около 125.

По уровню ниже среднего: 14,5% между 80 и 90; 7% - КИ между 70 - 80; а остальные - КИ ниже этого уровня. Кроме того, имеется небольшая группа людей с очень низким КИ. Они классифицируются в учебниках как умственно неполноценные. Внутри этой группы применяется более точное деление:

- на дебилов с КИ между 50 и 70;
- имбецилов с КИ между 25 и 70;
- идиотов с КИ ниже 25 %.

При этом считается, что дебилы могут овладеть трудовыми навыками и нормально вести себя под наблюдением. Имбецилы должны жить в специальных медицинских учреждениях, но способны обслуживать сами себя и избегать простых опасностей. Идиотам не присущ даже минимум возможностей имбецилов. Кроме того, следует учитывать, что на практике классификация умственной неполноценности выполняется на основе более сложных критериев, чем тест КИ, и в любом случае мало связана с интеллектом.

Тесты на интеллект выявляют различия в умственных способностях у людей, занятых различными формами деятельности в зависимости от требований к интеллекту со стороны этих видов деятельности. По результатам исследований на эту тему Сирилом Бертом составлена таблица для восьми различных социальных слоев.

1. Администраторы и профессионалы высшей квалификации	- 153
2. Профессионалы менее высокой квалификации	- 132
3. Высококвалифицированные специалисты	- 117
4. Квалифицированные специалисты	- 109
5. Специалисты средней квалификации	- 98
6. Неквалифицированные рабочие	- 87
7. Временные рабочие	- 82
8. Пациенты психбольниц	- 57

Общая взаимосвязь между интеллектом и социальным положением выражена довольно сильно, но не абсолютна. К примеру, умный бомж может оцениваться выше, чем глупый юрист или врач.

6 лет минимальный возраст, с которого могут проводиться тесты КИ.

Далее рекомендуется тестирование в 11- 16 лет, и, наконец, в 26 лет.

При этом проблема определения постоянства КИ очень сложна.

Неоднократно выяснялось, что практически нет связи между предсказаниями опытных преподавателей, об успехах в учебе проводящих собеседования без помощи тестов КИ, и реальными успехами в учебе. Тесты КИ оказались успешными в измерении чего - то существенного в той сфере, которая неясна даже опытным преподавателям и экспертам. Один из выводов состоит в том, что люди с низким КИ в целом плохо справляются с учебными и интеллектуальными занятиями. Эта закономерность весьма устойчива.

Интеллект является необходимым, но недостаточным условием успеха. Поэтому студенты с высоким интеллектом могут достичь успеха, а могут и не достичь в зависимости от обстоятельств, личных качеств, степени мотивации и многих других неинтеллектуальных факторов.

Интересно, что множество исследований показывают важное значение наследственности и дают возможность определить грубую, но в основном верную цифровую оценку относительного вклада наследственности и окружающей среды в современных западных странах. Выяснено, что около 80% от всех факторов, вносящих различия в индивидуальный интеллект, обусловлены наследственностью и 20% - влиянием окружающей среды.

2. Инструкции по использованию тестов

Предлагается 8 тестов в каждом из которых содержатся по 40 задач. Каждый тест представляет собой единое целое и может использоваться и оцениваться независимо от остальных семи.

Каждый тест состоит из нескольких серий задач различного типа, причем, в начале задачи наиболее легкие, а в конце - наиболее трудные.

Прохождение каждого теста ограничено 30 минутным сроком и должно хронометрироваться преподавателем-экспериментатором. Ответы выдаются тестируемому отдельно с разъяснениями того, почему именно этот ответ правильный. Оценка за тест в очках должна затем использоваться для получения КИ с помощью таблиц, которые выдаются тестируемому отдельно.

Каждый из тестируемых должен иметь 8 оценок своего КИ, которые могут быть затем усреднены для получения более точной оценки, чем может дать один тест.

Рекомендуется тестирование растянуть на несколько дней. В итоге оно составит не менее 8 часов. Кроме того, не менее 6 часов понадобится на работу тестируемого с преподавателем по оценке результатов. В итоге необходимо 14 часов. Желательно, чтобы в помещении не было посторонних людей. Тестовый материал перед началом работы просматривать не следует. Подсчитывать результаты каждого теста или смотреть разъяснения к решению следует только после окончания работы над всеми тестами.

Проф. Г.Дж. Айзенк в книге «Узнай свой собственный интеллект» пишет, что "когда тестируемый определит свой КИ на основе тестов, ему следует учесть, что точность всех чисел, которые показывают меру его интеллекта, кажущаяся". Говорить, что тест обнаружил интеллект, равный 128, было бы слишком оптимистичным.

В действительности результат означает примерно следующее: «Этот парень довольно способный и его средний уровень результативности находится между 120 и 135. Кроме того, он может быть весьма хорош или плох в некоторых, более специализированных областях, таких как словесный или числовой интеллект, или по отношению к оригинальности мышления, или памяти - конкретно в каких мы не можем сказать, исходя из результатов теста».

Если для каждого из 8 тестов получены близкие значения КИ, то средняя величина является хорошим приближением к истинному КИ.

Если расхождения значительные, то среднее значение является весьма приблизительным. Следует, однако, заметить, что эти расхождения чаще всего возникают из-за того, что некоторые люди проявляют различную результативность на разных видах тестов.

Инструкции тестируемому:

- Работать как можно быстрее.
- Не засиживаться слишком долго над каким-либо вопросом.
- Не сдаваться слишком легко.
- Помнить, что сложность задач возрастает к концу.

-Помнить, что любой человек способен правильно решить лишь некоторое число задач.

-Ваш ответ в каждом случае должен состоять из единственного числа, буквы или слова.

-Вы можете выбирать ответ из нескольких предложенных вариантов или придумывать свой собственный.

-Пишите свой ответ в указанном месте.

-Если Вы не можете ответить на вопрос, не стройте догадок; однако, если у Вас есть идея, все равно укажите ее.

-Вы зря потратите время, если сразу перейдете к решению, не выяснив, в чем заключается задача.

-Для некоторых задач существуют альтернативные ответы, и в этих случаях тестируемый может считать свой ответ правильным.

-Точки указывают число букв в пропущенном слове. Например, (.....) показывает, что слово состоит из шести букв.

3. Психодиагностика личности руководителей и кандидатов в резерв на выдвижение.

Тестовая диагностика представляет собой набор методик, с помощью которых изучаются особенности мотивации и интеллектуально-личностные качества руководящих кадров и кандидатов в резерв на выдвижение. Эти методики и тесты были выбраны с учетом принципа комплексности психологического исследования, при котором личность руководителя изучается на стыке проблем общей, социальной и дифференциальной психологии.

Психодиагностическая оценка руководящих кадров с помощью тестовых методов важна не только тогда, когда эксперты мало знакомы с кандидатами (например, при приеме со стороны на руководящие должности), или когда они недостаточно компетентны и квалифицированы. Особенно незаменимы тестовые методы оценки для руководителей высшего уровня управления. Важное значение имеет и «простое» совпадение психологической и экспертной оценок. Такое совпадение делает экспертную оценку достаточно твердой и объективной, что необходимо при оценке кадров руководителей. Только в этом случае ошибки в подборе и расстановке руководящих кадров, в формировании резерва на выдвижение будут сведены к минимуму.

В последнее время проявляется тенденция к дифференциации в области психодиагностики, выделению и решению в ней проблем психопрогностики, главная цель которой - прогноз успешности (надежности) будущей деятельности руководителя, а также удовлетворенности его своей деятельностью. Решение этой проблемы предлагает система многомерных методик самоанализа индивидуальных стилей деятельности руководителей.

Каждый тест представляет собой нестандартизированный набор заданий и вопросов. Процедура тестирования заключается в том, что человеку предлагается ответить на задания или вопросы, и по его ответам оцениваются качества личности («факторы»), которые, как предполагается, и обуславливают уровень эффективности его деятельности. Следует иметь в виду, что самооценка является одним из основных свойств, характеризующих человека или личность.

При исследовании личности руководителя самооценка особенно важна, так как именно самооценка играет огромную роль в регулировании поведения и общения человека с другими людьми.

Известно, что валидность теста показывает, в какой мере тест или его методика измеряет то качество, для оценки которого она предназначена. Понятие валидности применяется лишь совместно с понятием надежности. Надежность - необходимое условие валидности, но надежный тест иногда не может быть валидным, и наоборот, тест не всегда надежен.

Основное достоинство психодиагностического тестирования личности руководителей или кандидатов на руководящие должности заключается в том, что внимание исследователей переносится с изучения его поведенческих характеристик на анализ более глубоких механизмов, регулирующих это поведение. Изучаются такие свойства личности, как эмоциональная устойчивость, экстраверсия-интраверсия, интеллект, направленность личности, мотивационная сфера, поведение в ситуациях конфликта и т.д.

Достоинствами психодиагностики как метода исследования способностей к управленческой деятельности являются, прежде всего, его универсальность, сравнительная краткость сроков исследования. объективность результатов, их независимость от какой бы то ни было предвзятости, представимость их в количественной форме; возможность обеспечить их высокую достоверность путем специального теоретического и статистического обоснования теста и проверкой его на практике.

Математическая обработка результатов психологического тестирования на ПЭВМ позволяет сформулировать требования к типологическим интерпретациям характеристик руководителей и кандидатов в резерв на выдвижение в зависимости от предрасположенности к определенным видам деятельности.

Вопросы для контрольной проверки:

1. При каких случаях применяются тесты. Г.ДЖ. Айзенка?
2. Когда и кем впервые были разработаны тесты на интеллект?
3. Критерии оценки интеллекта человека?
4. Какова процедура использования тестов?
5. С какой целью проводится психодиагностика руководителей?

Тема: Предмет и методы науки психологии управления

План:

1. Понятие психологии управления, ее предмет
2. Методы науки психологии управления.
3. Парадоксы психологии.
4. Основные понятия психологии управления.

Ключевые слова: психология управления, наблюдение, эксперимент, биографический метод, психологическое тестирование, личность, деловые отношения.

1. Понятие психологии, управления, ее предмет

Психология в буквальном значении этого слова - наука о душе. История ее, как изучение души человека, его психического мира методом самонаблюдения (интроспекции) и самоанализа, уходит далеко в глубь веков, в философские и медицинские учения. Психология как самостоятельная наука утвердилась в конце XIX века после того, как получила экспериментальную базу и естественно - научную физиологическую основу.

Датой начала научной психологии считается 1879 г., когда в Лейпциге Вундтом была открыта первая психологическая лаборатория.

Путь развития научной психологии был не простым, он отражает многообразие и сложность практики, а также жизнедеятельности людей. Вначале разработки в психологии носили сугубо теоретический характер, но затем, особенно в связи с развитием производства и техники, на первый план выдвинулись практические проблемы (работоспособность, взаимоотношения в группе, мотивация поведения и т. д.)

На пути приспособления к рынку неизбежно освоение опыта построения деловых отношений в бизнесе. Этот опыт часто складывается интуитивно. Другим источником является заимствование из сферы бизнеса

стран цивилизованного мира, прочно вошедших в условия рыночных отношений. Однако нельзя забывать и сбрасывать со счетов национальные особенности поведения в бизнесе.

Психология менеджмента не бывает свободной от влияния экономических, политических и социальных преобразований.

Переход к рынку мы начали в значительно более трудных условиях, чем странах Восточной Европы 70 лет подряд частная собственность объявлялась у нас большим злом. Три поколения работоспособных граждан страны воспитывались в атмосфере презрения к этому ведущему виду собственности. Это обстоятельство привело к потере инициативности, росту иждивенческих настроений, к уравниловке в оплате труда, к такому состоянию, когда человек всю жизнь мог, в сущности, ничего не делая, просиживать кресло и быть уверенным, что он не окажется безработным. Тем самым подрывалось саморазвитие личности, поскольку оно не определялось насущными экономическими интересами человека, его стремлением выжить.

Во второй половине 80-х годов обнаружилось, что главный потенциал и в то же время главная опасность для прогрессивных изменений кроется в человеке, а точнее, в его сознании, в культуре, в т. ч. в культурных стереотипах поведения и даже мышления личности.

Жизнь показывает, что неискушенность, безграмотность, некомпетентность в сфере бизнеса нетерпимы. Они жестоко наказываются, ведут зачастую к нарушениям закона, банкротству и тяжким личным драмам. За практические уроки бизнеса приходится платить непомерно высокую плату.

Для будущих и начинающих бизнесменов и коммерсантов знание психологии и этики деловых отношений имеет особую значимость. Психология уберезет Вас от многих ошибок, способных поставить крест на судьбе молодого предпринимателя, отвести его от бизнеса.

Что же такое психология менеджмента?

Психология (от гречес, *psyche* - душа, *logos* - учение, наука) - наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности.

Термин "психология" появился в научном употреблении лишь в середине прошлого века. В настоящее время психология представляет собой весьма разветвленную систему наук. В ней выделяется много различных подотраслей, представляющих собой относительно самостоятельные направления научных исследований.

Предметом изучения психологии менеджмента являются поведение и психология людей, занятых управлением (менеджментом)

Психологию менеджмента интересуют:

- личные качества менеджера, необходимые для успешного управления;
- поведение отдельных людей, занятых бизнесом;

- возможности раскрытия и развития собственного потенциала работников;
- особенности отношений в коллективах;
- формирование имиджа и традиций бизнеса;
- социальные, страновые и международные аспекты психологии партнеров;
- технология самовывживания делового человека.

2. Методы науки психологии управления.

В психологии самый распространенный метод - наблюдение (которое бывает преднамеренным, систематическим): целенаправленное восприятие психических явлений с целью научного объяснения их причин и сущности.

Предметом наблюдения являются действия и поступки человека, его высказывания и сопровождающие их выразительные движения лица (мимика), тела (пантомимика) и жесты. Благодаря наблюдению личность познается в реальных условиях жизни, изучаются ее естественные проявления, по которым судят о ее внутреннем мире.

Указанный метод обладает существенным своеобразием. Наблюдение может быть; - стандартизированным, когда специалист (социолог, психолог) имеет определенную программу, задачи, гипотезы исследования, осуществляет по определенной процедуре фиксацию выделенных им индикаторов;

-открытым (наблюдение за студенческой группой);

-включенным, когда исследователь непосредственно или живет, или работает среди тех, чью культуру, нравы, психологию изучает.

Например, социолог В.Г. Ольшанский проработал несколько месяцев в бригаде рабочих с целью изучения их ценностных ориентаций.

Американский социолог У. Уайт 3 года прожил в гетто итальянских эмигрантов одного из американских городов, изучая их обычаи, взаимоотношения, адаптацию к новой культуре, язык, жаргон, и даже подружился с главарями соперничавших банд рэкетиров и т.д.

При всей "романтичности" метода включенного наблюдения на его эффективность необходимо смотреть реалистично.

Вторым основным методом является эксперимент - активное вмешательство исследователя в деятельность испытуемого с целью создания условий, в котором выявляется психологический факт. Эксперимент может быть лабораторным (протекает в специально созданных условиях) и естественным (условия обычные, привычные для испытуемого: торговый зал, таможня, банк и т.д.)

Эксперимент является одним из средств оценки предлагаемого нововведения (введение гибкого графика работы, бригадного подряда...). Необходимость эксперимента возникает в том случае, когда конечный результат нововведения неясен.

Кроме этих основных методов существуют вспомогательные методы:

а) биографический - способ исследования, диагностики, коррекции и проектирования жизненного пути личности, применяемый чаще всего при работе с персоналом. Благодаря указанному методу получают более полное представление о личности работника, необходимое при приеме на работу или его продвижении. Биографический метод используется для выяснения источников образования тех или иных свойств личности. Ведь прошлое нередко обуславливает поведение в настоящем. Биографические сведения получают обычно как от самого человека, которого изучают, так и от близких людей;

б) метод обобщения независимых характеристики - особенно важен при "прощупывании" делового партнера;

в) анкетирование - беседа, которая позволяет выявить мнения и установки личности, а иногда и действительные мотивы деятельности. Само собой разумеется, что слова собеседника нужно соотносить с его делами, поступками и только после этого делать заключение о его качествах. В процессе беседы необходимо обращать внимание не только на то, о чем говорит собеседник, но и как говорит (интонация, мимика, жесты и т.д.);

г) анализ документов (письменных источников информации). Этот метод более применим в социологии: с помощью этого метода были решены крупные социологические научные проблемы. Прежде всего речь идет о Максе Вебере, немецком социологе, который выдвинул гипотезу о существенной роли социокуль - турного (религиозного) фактора в развитии общества.

Им было проанализировано большое число проповедей лидеров протестантизма для того, чтобы показать на фактах, что проповедовавшаяся хозяйственная этика протестантизма, с сочетанием таких добродетелей как упорный труд и бережливость, самоограничение и здоровый образ жизни во многом предопределили рационализм и тип мотивации на успех, присущий западноевропейскому предпринимательству. Все это исследовалось на фоне сопоставления с историей религий Индии, Китая, где деловой успех не входит в систему значимых ценностей, что обусловило специфику хозяйственной этики этих народов.

В практике профессиональной подготовки бизнесменов, менеджеров, коммерсантов, а также при подборе персонала часты обращения к таким методам как тестирование. К названному методу можно относиться по-разному, однако прежде всего следует иметь в виду, что тесты рассчитаны на людей, искренне заинтересованных в том, чтобы лучше разобраться в

собственном характере. Кроме того, большинство известны Вам тестов можно отнести к разряду развлекательных.

Психологи же обычно пользуются тестами, содержащими от 50 да 500 вопросов, авторы которых разрабатывали их по несколько лет.

Что касается тестов ("тест" по - английски значит " короткое испытание, проба"), то их применяют для определения способностей человека и прогнозирования его поведения очень давно. Один из первых психологических тестов описан в Библии, в книге Суде:

Войскам полководца Гедеона, уставшим после изнурительного перехода, предстояла тяжелая битва с мадианитянами. Чтобы отобрать наиболее стойких бойцов, полководец велел им напиться из источника. Часть уставших воинов, став на четвереньки, жадно пили воду. Другие, не теряя достоинства, черпали ее ладонями. Они - то и составили потом отборный отряд.

Новым направлением психологии является психодиаг - ностика, которая помогает человеку ответить на важнейшие вопросы: кто я? чего я хочу? что я могу?

Вот главные принципы этой области знаний:

1. Всеобщая талантливость. Бесталанных людей нет. - есть занятые не своим делом.
2. Взаимное превосходство. Если у Вас что - то получается хуже, чем у других,- это значит что - то должно получаться лучше. Ищите!
3. Неизбежность перемен. Ни одно суждение о человеке не может считаться окончательным. Хотя бы потому, что если сегодня у Вас есть возможность узнать что - то новое, то завтра вы уже будете чуточку другим.

Психодиагностика изучает человека с помощью тестов и так называемых слабых сигналов, которые мы то и дело демонстрируем окружающим - выбором одежды, почерком, походкой, манерой рукопожатия и даже предпочтением определенного цвета. Связь слабых сигналов с психологическими особенностями человека доказана. Эти вопросы мы с вами позднее будем изучать в данном курсе.

3.Парадоксы психологии

Психология богата парадоксами:

1. Психологию как науку знают в основном те, кто специально занимается ею, или те, кому она необходима для работы. Вместе с тем психологию как систему жизненных явлений в каком - то смысле знают все. То, что изучает психология, хорошо известно каждому по жизненному опыту. В этом - в одновременном знании и незнании психологии - заключается первый парадокс психологии. Психология отличается от других наук тем,

что даже далеких от нее людей нельзя считать профанами в этой области. С годами каждый человек овладевает так называемой житейской психологией. Ее обобщения афористично выражены в сотнях метких пословиц и поговорок: чужая душа потемки; тому тяжело, кто помнит зло; не суйся в волки, когда хвост тёлкин; по одежке встречают, по уму провожают.

Психология как наука одновременно и древняя, и молодая. Ее проблемы, загадки и тайны на протяжении многовековой человеческой истории привлекали к себе внимание мыслящих людей.

2. Один из парадоксов психологии человека состоит в том, что, с одной стороны, его больше всего интересует он сам. Достаточно вспомнить, как мы ищем свое лицо на общей фотографии: "Где я, как получился?"

С другой стороны, - психологам хорошо известно, что далеко не все люди стремятся узнать, что они собой представляют не только внешне, но и внутренне, психологически. Как сказали бы французы "Боятся заглянуть в те шкафы, куда заперты скелеты", - иными словами- неблагоприятные стороны личности, сомнительные поступки и прочая горькая правда.

3. Мы охотно обсуждаем недостатки других людей и столь же неохотно свои собственные. И даже когда соглашаемся на самоанализа, то в буквальном смысле "в своем глазу бревна не видим".

Плохое (с нашей точки зрения) поведение партнера мы склонны объяснять его моральными и психологическими изъятиями, а свои "промахи" ("нетипичные", разумеется)- внешними обстоятельствами: "жизнь заставила!>" "Еще в древности великие пророки и мыслители с укором говорили- "Глупец, ты в своем глазу не видишь бревна, а в глазу ближнего своего замечаешь и соринку". Люди, однако, и поныне в своей повседневной жизни это обычно забывают. Они, как правило, по-прежнему склонны предъявлять ближним своим более строгие требования, оценивать их более сурово., чем самих себя. Себя они судят "по жизни как она есть", других-по тому, как "должно быть", хотя гораздо лучше было бы делать все как раз наоборот. Большое количество человеческих проблем создается самими людьми в силу именно этого психологического парадокса. И дело здесь не только в грехе отрицания некой абстрактной морали, идеальной нормы. Дело в том, что человек не может из-за этого точно оценить действительное положение вещей, он в самом деле слепнет, не видит целых "бревен" там где они есть, но готов наломать кучу дров из-за пустячной вздорной, часто выдуманной, несуществующей "соринки". Он поэтому делает массу ошибок и вредит в первую очередь самому себе.

Три последних парадокса объясняются их главной функцией - психологической защиты нашего "Я", нашей самооценки того, как мы выглядим в своих собственных глазах. Они заглушают тихий голос совести - этого внутреннего регулятора и позволяют спать, до поры до времени, спокойно после несправедного решения. Однако, как и любая другая иллюзия, ложная самооценка рано или поздно развеивается, оставляя горькое разочарование.

4. Основные понятия психологии менеджмента.

Многогранный характер работы бизнесмена, менеджера предполагает умелое оперирование профессиональными категориями, в зависимости от той сферы бизнеса, в которой он занят. Кроме того, следует знать содержание таких категорий как деловые отношения, человек, личность, индивидуальность.

Человек. Столь широко используемое в обиходе понятие имеет строго очерченный научный смысл. Оно означает вид в биологической классификации. Каждый из нас - природное существо, сложная биологическая система, которая в течение многих веков отлаживалась, совершенствовалась и функционирует по своим особым законам. С помощью сложного психологического механизма человек адаптируется к внешним условиям жизни.

Личность. Психологи по-разному трактуют это понятие и в разнообразии их определений, а отчасти и в расхождении мнений на этот счет, проявляется сложность самого феномена личности. По психологическому словарю "личность - это человек, включенный в систему общественных отношений, который приобретает социальные качества для самостоятельной деятельности".

По определению психолога Г. Оллпорта "личность - есть прижизненно формирующаяся, индивидуально своеобразная совокупность психофизиологических черт личности, которыми определяется своеобразное для данного человека мышление и поведение". С точки зрения этики личность моральная - это человек, добровольно подчиняющий свои действия моральным требованиям общества. Это человек, способный ставить перед собой нравственные цели, самостоятельно оценивать свои поступки и действия окружающих, воспитывать себя.

По другому определению, личность - это человек, стремящийся стать самим собой. Личностью не рождаются, она находится в процессе постоянного становления. При этом нужно сделать оговорку, что человек ни на минуту не перестает быть личностью, но личностью, постоянно находящейся в процессе становления.

Индивидуальность - свойства личности, обуславливающие особенности ее житейского поведения и деятельности и т.д. Главное в индивидуальности - биологические характеристики человека, опыт их развития социальной жизнью, трудовой деятельностью. Индивидуальность - это и самобытность чувств, и особенность характера, и оригинальность мышления.

Индивидуальность - неповторимое сочетание психологических особенностей личности. Индивидуальность формируется и проявляется в условиях существования человека и его деятельности.

Каждый человек - это единственное в своем роде и неповторимое существо. Однако далеко не все способны оценить свою индивидуальность, не все используют заложенный в ней потенциал, чтобы дать ему реализоваться. Помочь человеку в изучении самого себя - главная задача психологии.

В рассматриваемом курсе мы будем изучать не только личность бизнесмена, но и деловые отношения. Деловые отношения - это один из типов общественных отношений, как взаимосвязь между партнерами, коллегами и даже конкурентами. возникающая в процессе совместной деятельности на рынке и в коллективе. На уровне деловых отношений в бизнесе работники должны быть ориентированы на партнера, на потребителя, что повышает интерес к работе. Чтобы удачно осуществить любое предприятие (заключить сделку), нам следует стремиться понять партнера делового общения. В деловых отношениях нельзя сидеть "у моря, ожидая погоды". Надо быть хозяином положения, брать инициативу и ответственность на себя. Участники деловых отношений получают возможность влиять на знания, умения, отношения, чувства друг друга. В исследованиях профессора Б.Ф. Ломова, достаточно большое внимание уделено аспектам социально - психологического феномена общения, четко представлена мысль, ставшая на сегодня хрестоматийной истиной: когда мы изучаем образ жизни конкретного индивида, мы не можем ограничиться анализом только того, что и как он делает, мы должны исследовать и то, с кем и как он общается. Это знание партнера общения в профессиональной жизни не менее значимо, чем в быту.

То есть сфера деловых отношений может раскрыть нам сущность нашего партнера, а также конкурента по бизнесу.

Деловые отношения включают в себя много аспектов, в том числе, причем не в последнюю очередь, общение. Общение - это сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека.

Отношениями, в т. ч. Деловыми, определяется характер переживаний личности, особенности восприятия действительности, характер поведенческих реакций на внешние воздействия. Положительный или отрицательный опыт взаимоотношений с людьми формирует и соответствующую систему внутренних отношений личности (потребность власти над людьми). В человеческом общении раскрываются такие непреходящие ценности, как искренность, доброта, чуткость, отзывчивость, сопереживание, понимание.

Наша с Вами задача изучать формы, правила и психологические аспекты ведения деловых отношений с целью повышения уровня культуры этих отношений, т.к. во многом успех деловых отношений оказывается обусловленным характером самих взаимоотношений. Как утверждают

некоторые специалисты менеджмента, решающим фактором успеха являются не специальные знания, не честолюбие и не работоспособность, а социальная компетентность, то есть знание людей, коммуникабельность.

Вопросы для контрольной проверки:

1. Что изучает психология управления.
2. Какие методы науки психологии управления Вам известны.
3. Что изучает психодигностика.
4. Назовите основные парадоксы психологии.
5. Какие стороны общения являются предметом науки психологии управления.

Тема: Личность как объект управления

План:

1. Понятие личности.
2. Структура личности.
3. Некоторые психологические школы изучения личности.

Ключевые слова: человек, личность, индивидуальность, психоанализ, теория научения, теория роста, диспозиционная концепция личности.

1. Понятие личности.

Какой вопрос точнее отражает реальность: кем или чем управляет руководитель? Кого менеджеры имеют в виду прежде всего - личности или группу?

Трудно однозначно ответить на этот вопрос, а может быть, верно и то, и другое?

Во многих пособиях по менеджменту, книгах по управлению личность ранее не была предметом изложения, так как все внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу, организационно - технической стороне. И только позже, после осознания роли групп и составляющих ее членов в процессе труда, начали активно изучать основные характеристики групп, человеческий фактор, поведение личности.

Крупнейшей заслугой многих исследователей управления стало изучение человека, его личностных качеств. Многие управленцы, предприниматели в свою очередь использовали в своей деятельности открытия и достижения психологии в изучении личности.

Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка

вопроса ныне составляет культуру управления. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Известный американский менеджер Ли Якокка считал, что те знания по психологии личности, которые он получил, посещая параллельно и медицинский факультет университета, немало помогли ему в его всемирно известной карьере.

Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, ибо менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Вот почему в ряде крупных фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Так, в 70 - е годы XX века кадровая служба на предприятиях США преобразована в "Службу человеческих ресурсов". Суть этих изменений в том, что люди - персоны, личности - рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создавать, беречь и умножать. Создаются и существуют оценочные центры, в которых работников подвергают тщательному изучению именно как личностей. Совсем не случайно лозунгом известной фирмы - "Мацусита" является: "Фирма сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию".

Личность человека всегда была и остается одной из самых интригующих тайн, волновавших и волнующих не только выдающиеся умы. К примеру, известный русский философ Н.А. Бердяев писал. "Истоки человека лишь частично могут быть поняты и рационализированы. Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек - микрокосм и заключает в себе все".

Не претендуя на раскрытие этой тайны, можно все - таки привести некоторые общепринятые положения.

Прежде следует, пожалуй, показать различие понятий: "человек", "личность", "индивидуальность".

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

2. Структура личности

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

Индивидуальность - это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Это также своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно - бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта. Индивидуальность - это непрменный и важнейший признак личности.

Очень интересно происхождение самого слова "личность". В русской литературной речи первоначально оно означало негативную и даже оскорбительную характеристику человека. В Академическом словаре 1847 г. можно прочесть, что этим словом обозначается "отношение одного лица к другому". Тут же дается норма того времени: "Никакая личность не должна быть терпима в службе". Дано и второе, видимо сохранившееся и до сих пор, значение слова "личность" - "колкий отзыв на чей - либо счет, оскорбление" (вспомним, в ходе споров иногда звучит призыв "не переходить на личности").

Этимологический анализ происхождения термина в ряде языков дает любопытный результат. В русском слове "личность" восходит к корню "личина", "маска", "накладная харя", которую надевали на себя скоморохи. Personality в английском, personnalite во французском, Personlichkeit в немецком - все эти термины происходят от латинского persona, а оно - от этрусского phersu - маска, характерная для бога потустороннего мира. Латинское слово " persono" означает "произносить", говорить через отверстие в маске. Ею пользовался актер, изображая персонаж в античном театре. Маска здесь была выражением определенного типа характера человека и одновременно предопределяла роль. В древнем Риме этим словом уже обозначалось гражданское "лицо". Однако раб не был персоной, не был носителем прав, не имел никакой роли, никакого признаваемого обществом характера - он не имел общественной маски.

Позже, с развитием общественных отношений термин перешел в разряд научных. В психологической науке имеется несколько общепризнанных положений относительно личности. По крайней мере, можно говорить о четырех аксиомах:

- 1) личность присуща каждому человеку;
- 2) личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;
- 3) личность есть продукт исторического развития, т.е. возникает на определенной ступени эволюции человеческого существа;
- 4) личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, т.е. то, что отличает одного человека от другого. Общаясь с людьми, мы прежде всего ориентируемся на особенности их личностного склада.

Следует сказать, что до сих пор понятие "личность" на Востоке и на Западе трактуется по-разному. В европейской культуре, основанной на христианстве, личностью считался святой, праведник, подвижник. В восточной культуре собственно о личности заговорили со времен Конфуция (554-479 гг. до н.э.), для которого личностью был "благородный муж", т.е. активно участвующий в управлении государством, пекущийся о его благе. В новое время западная личность - это прежде всего индивидуальность, как бы стоящая над обществом, а идеал восточной личности - человек, добровольно отдающий себя служению обществу.

В целом, структура личности может быть в теоретическом плане представлена следующей схемой, которая, конечно же, весьма условна:

- 1) общечеловеческие свойства (ощущения, восприятия, мышление, память, воля, эмоции);
- 2) социально - специфические черты (социальные установки, роли, ценностные ориентации);
- 3) индивидуально - неповторимые черты (темперамент, сочетание ролей, самосознание).

3. Некоторые психологические школы изучения личности

Проблема личности была и остается предметом пристального внимания ученых - обществоведов. Так, психологами создано немало своих теорий личности. Наиболее известными и применимыми для управления считаются теории трех главных школ:

1) психоанализ З. Фрейда (эту школу прошли Карл Юнг, Альфред Адлер, Карен Хорни, Харри Салливан, Эрих Фромм и другие выдающиеся психологи);

2) теория научения, или поведенческая школа (к теоретикам которой относят И.П. Павлова, американских психологов Джона Б. Уотсона и Б.Ф. Скиннера);

3) теория роста, или "гуманистическая психология" (яркими представителями которой являются американские психологи Абрахам Маслоу и Карл Роджерс).

Психоанализ основан на идеях австрийского врача - психиатра и психолога Зигмунда Фрейда (1856 - 1939). В последние годы в России, после отмены цензурного "табу" на произведения Фрейда, часть его работ издана на русском языке, хотя многие остаются еще малодоступными нашему читателю (наиболее полное собрание его сочинений – Лондонское - включает в себя 24 тома). Тем, кто желает глубже понять и усвоить его идеи, следует, конечно, проработать такие его произведения, как "Я" и "Оно", "Введение в психоанализ", "Тотем и табу", "Толкование сновидений".

Психоанализ - одно из наиболее полных учений о человеческой индивидуальности. Кратко говоря, он основан на двух доктринах З. Фрейда. Первая - доктрина психического детерминизма. Она гласит, что в душевной жизни нет никакой непоследовательности. Каждая мысль, возникшее воспоминание, чувство или действие имеют свою причину. Каждое душевное событие, даже если кажется, что оно возникло спонтанно, вызывается сознательно или бессознательно и определяется предшествующими событиями. Уметь увидеть причины, разобраться в них - значит понять действительные мотивы человека. Итак, любое психическое явление имеет под собой определенную причину.

Вторая доктрина Фрейда состоит в том, что бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные, и вообще большая часть сознания бессознательна. Именно здесь скрыты основные детерминанты личности, здесь источник психической энергии, побуждения и инстинкты. Человек часто сам не знает своих подлинных желаний и мотивов. Исходя из этого, Фрейд разработал метод свободных ассоциаций, с помощью которого и выявлял скрытые стремления. Кажущийся хаос инстинктов в человеке он пытался упорядочить. Так родилась "структурная гипотеза" организации психической жизни личности. Структуру личности, согласно Фрейду, составляют три ипостаси, инстанции: "Ид" (Id), или "Оно", "Эго" (Ego), или "Я", и "Супер-Эго" (Super-Ego), или "Сверх-Я". "Ид"-это первоначальная, основная, наиболее центральная часть структуры личности, она содержит все унаследованное при рождении. Содержание "Ид" почти целиком бессознательно. "Эго", наоборот, подчиняется принципу реальности, постоянно находится в связи с внешней средой и вырабатывает эффективные способы общения с внешним миром. "Супер - Эго" - это собственно моральные принципы человека, определяющие приемлемость или неприемлемость для него того или иного способа поведения. Развивается эта последняя часть структуры не из "Ид", а из "Эго". Она судья и цензор. Фрейд выделил и три функции "Супер - Эго": совесть, самонаблюдение и формирование идеалов.

Менеджеру теория психоанализа не предлагает конкретных методов решения тех или иных практических проблем, однако поможет понять, почему люди ведут себя так или иначе. Некорректное поведение человека или упорное его сопротивление чему - либо может быть объяснено его защитой от чего-то, несоразмерной жадной признания или гордыней. Поведение работников не всегда логично и разумно, а сами люди не всегда могут объяснить свои импульсы и желания, поэтому менеджер должен уметь видеть, распознать и скрытые мотивы.

И.П. Павлов (1849-1936) - русский физиолог, создатель учения о высшей нервной деятельности. Ему принадлежит заслуга открытия роли условных рефлексов. Благодаря условным рефлексам организм приспособляется к изменчивым условиям существования, приобретая

новые формы поведения, отличные от прирожденных безусловных рефлексов. Ученики Павлова всесторонне исследовали динамику образования и изменения условных рефлексов, процессы возбуждения, торможения и др. Определяя качественное различие между высшей нервной деятельностью человека и животных, Павлов выдвинул учение о двух сигнальных системах - сенсорной и речевой. С помощью слова как "сигнала сигналов" мозг обобщенно отражает реальность, вследствие чего радикально меняется характер регуляции поведения. Важными для понимания личности являются и учения Павлова о типах высшей нервной деятельности, о "динамическом стереотипе" как устойчивом комплексе реакций на раздражителя и др.

Американский психолог Джон Б. Уотсон (1878-1958) применил концепцию условного рефлекса к теории научения, утверждая, что все поведение человека можно описать двумя терминами - стимул и реакция. Стимул - это изменение внешней среды, а реакция - ответ организма на стимул.

Б.Ф. Скиннер значительно расширил классическую теорию условных рефлексов, выделив из их разнообразия "оперантные" реакции, которые вырабатываются организмом самопроизвольно (например, ползание ребенка при освоении им мира). Эти реакции можно усилить или ослабить с помощью наказания или поощрения. Данные положения уже более, чем психоаналитическая теория, применимы в управлении и приняты менеджерами как орудие воздействия на подчиненных. Такие факторы, как зарплата, стремление человека сохранить свое место, статус и др., поддаются контролю со стороны руководителя.

Скиннер обращает внимание на асимметрию между положительным и отрицательным "подкреплением" стимулов (особенно угрозой санкций). Проще говоря, негативное усиление воздействия вызывает часто непредсказуемые, странные, нежелательные последствия. Положительное же подкрепление стимула тоже вызывает изменения в поведении, но обычно в желаемом направлении. Сам Скиннер говорил: "Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания".

Положительное "подкрепление" формирует поведение, но не только. Главное - оно повышает самооценку человека. Большинство менеджеров знают очень мало о ценных качествах положительного "подкрепления", считают его не очень действенным. По Скиннеру, "подкрепление" должно быть:

- 1) конкретным, опирающимся на максимально возможное информационное содержание;
- 2) безотлагательным (Томас Уотсон - старший ввел практику выписывания чека прямо у станка во время обходов предприятия);

3) система механизмов обратной связи должна работать на то, чтобы учитывать достижимость. Это значит, надо вознаграждать и малые победы;

4) неосязаемым, но многозначительным вниманием со стороны высшего руководства;

5) непредсказуемые, неожиданные поощрения срабатывают лучше.

Малые награды чаще более эффективны, нежели большие.

Концепция позитивного и негативного научения позволяет объяснить многие поведенческие реакции, помочь менеджеру в контактах с людьми, наладить систему поощрений и наказаний.

Теории роста мы коснемся, когда будем рассматривать вопрос о мотивации. Сейчас же следует отметить вклад отечественных ученых в понимание проблем личности. В отечественной психологии существует четыре главные теории личности:

теории отношений [А.Ф. Лазурский (1874 - 1917), В. Н. Мясищев (1892-1973)];

теория деятельности [Л.С. Выготский(1896 - 1934), А.Н. Леонтьев (1903-1979)];

теория общения [Б. Ф. Ломов (1927 - 1989), А.А. Бодалев, К.А. Абульханова- Славская];

теория установки [Д.Н. Узнадзе (1886 - 1950), А.С. Прангишвили].

Для менеджмента имеют существенное значение и многие другие концепции исследователей личности. Так, следует отметить попытку В.А. Ядова сконструировать интегративную теорию личности, в которой объединились бы социологические, социально - психологические и общепсихологические характеристики человека. Он выдвинул и обосновал диспозиционную концепцию личности.

Суть ее кратко состоит в следующем. Человек, оказываясь в каких - либо типичных ситуациях взаимодействия с макро - и микросредой, в ходе самопознания, при многократном их повторении вырабатывает свои способы действия, занимает свою позицию, формирует свои установки. В другой подобной ситуации у него уже есть своеобразная готовность к определенному способу действий. Постепенно у человека складывается целая иерархическая система поведения, на вершине которой находится общая направленность личности, обобщенные социальные установки, система ценностных ориентаций. "Внизу" также имеются диспозиции, однако они ситуативны, относительно самостоятельны, более подвижны и помогают адаптации личности к новым условиям при сохранении устойчивой целостности ее генеральных диспозиций.

Вопросы для контрольной проверки:

1. Дайте понятие личности.

2. Из чего состоит структура личности.
3. Определите основные психологические школы изучения личности.
4. Раскройте основы учения З.Фрейда.

Тема: Психология конфликта и способы его разрешения

План:

1. Природа и социальная роль конфликтов. Причины их возникновения.
2. Классификация конфликтов. Типы поведения людей в конфликтной ситуации.
3. Способы и правила разрешения конфликтов

Ключевые слова: конфликт, внутриличностные и межличностные конфликты, межгрупповые конфликты, уклонение, сглаживание, компромисс, конкуренция, сотрудничество

1. Природа и социальная роль конфликтов. Причины их возникновения.

В специальной литературе существуют различные взгляды на конфликты, их природу, социальную роль. Противоположные позиции представлены, с одной стороны, теориями бесконфликтного гармоничного развития социальных групп (такова, например, позиция основателя социометрии Д. Морено) и, с другой стороны, воззрениями на конфликты как явление естественное, неизбежное и даже необходимое, поскольку они представляют собой одно из проявлений всеобщего закона диалектического развития - единства и борьбы противоположностей (например, точка зрения К. Томпсона).

Многие годы учеными мира активно разрабатывается теория и практика разрешения конфликтов. Так, во многих американских

университетах учащиеся не только изучают конфликты - межличностные, групповые, производственные, экологические, этические, международные, но и участвуют в их практическом разрешении. Институт Джона Мейсона осуществляет подготовку студентов по специальности "менеджер по конфликтам». «Практическим разрешением конфликтов» занимается институт Мира.

Конфликт - это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни. В конфликте одна из сторон требует, ждет изменения поведения, мыслей либо чувств партнера. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Но противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на "выяснение отношений", тяжело сказываются на их нервно- психическом состоянии. И все же конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений.

Положительная роль конфликта может также заключаться в росте самосознания участников конфликта, если последний преследует социально - значимую цель; во многих случаях конфликт формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций.

Причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами - информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит информация, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, доктрин, правил, порядка действий и т.д.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организации социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы безопасности, поощрения и наказания, географическое положение (добровольная или вынужденная изоляция либо открытость, интенсивность контактов), распределение ресурсов, товаров (услуг), доходов.

Ценностные факторы - это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте.

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Исследования подтверждают, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными.

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника: "вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная". Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью таких средств, как принуждение, вознаграждение, обращение к традициям, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Следующая стадия конфликта как процесса - это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что,

в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

2. Классификация конфликтов. Типы поведения людей в конфликтной ситуации

По объему конфликты подразделяют на внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой и межгрупповые.

Внутриличностные конфликты возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.

Межличностные конфликты в организации могут возникать из-за притязаний на ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, использование оборудования, вакантную должность, из-за несходства характеров.

Конфликт между личностью и группой проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповые конфликты - это конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрация и профсоюзы), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами.

По длительности протекания конфликты можно подразделить на кратковременные и затяжные. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно - психологическими травмами или с объективными трудностями.

Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

Критерием группирования конфликтов можно считать и **степень их влияния на жизнь коллектива**. В этом случае говорят о лихорадящих организацию конфликтах и разрушительных для коллектива противоречиях. Если лихорадящие конфликты характеризуются мелкими столкновениями, связанными главным образом с психологической несовместимостью лиц, то вторые вызваны глубокими расхождениями во мнениях членов коллектива.

Если учитывать влияние конфликта на последующую жизнь и развитие коллектива, то различают конфликты, дающие осложнения (так называемый послеконфликт) и не имеющие каких - либо отрицательных последствий. Послеконфликт проявляется в негативном поведении или чувстве неудовлетворенности после того, как конфликт считается разрешенным. Это значит, что конфликт не был разрешен или был разрешен несправедливо, либо методами, задевающими личное достоинство сторон.

Возникновению послеконфликта могут способствовать преждевременное или неполное урегулирование конфликта, неудовлетворенность интересов, несанкционированные действия или непредвиденные обстоятельства, которые можно было предусмотреть, заверения выполнить что - либо без взятия на себя обязательств и др. Очень существенны также психологические и поведенческие факторы: стремление найти виновного, а с себя снять вину, расчет на одностороннюю выгоду, недостаточные возможности "сохранить лицо", ощущение давления и принуждения, изменение баланса сил между участниками конфликта.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на объективно и субъективно обусловленные. Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности-такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива. Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения их стремлений, желаний, интересов. Принятое решение кажется ошибочным., оценка труда неправильной, поведение коллег неприемлемым.

В зависимости от того, сталкиваются ли положительные или отрицательные (для нас) ценности или интересы, конфликты бывают трех видов: конфликт "плюс-плюс" (выбор из двух благоприятных альтернатив); конфликт "минус-минус" (оба варианта нежелательны); конфликт "плюс-минус" (сталкиваются хороший и плохой варианты).

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие - жестко отстаивают свою точку зрения. Доктор психологических наук Н. Обозов выделяет три типа поведения в конфликте: поведение "практика"

"собеседника", "мыслителя". В зависимости от типов включенных в конфликт личностей он может протекать по-разному.

"Практик" действует под лозунгом «Лучшая защита - нападение». Самое важное для него - преобразование среды и завершение всяких действий. "Действенность" людей практического типа способствует увеличению длительности конфликта. Его неумная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе в изменении позиций других людей, может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях. При решении проблем, возникающих в системе "руководитель-подчиненные", конфликт неизбежен, если их отношения определены официальной инструкцией. "Практик" менее чувствителен к мелким недомолвкам, поэтому в результате конфликта отношения нарушаются очень сильно.

Для "собеседника" характерен лозунг "лучше плохой мир, чем хорошая война". Главное для него - общение с людьми. Эти "собеседники" более поверхностны в отношениях, круг знакомства и друзей у них достаточно велик, и близкие отношения для них этим компенсируются. "Собеседники" не способны на длительное противостояние в конфликте. Они умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше затронуть глубинные чувства. Этот тип личности чувствителен к изменению настроения партнера и стремится сгладить возникающее противоречие в самом его начале. "Собеседники" более открыты для принятия мнения другого и не очень стремятся изменить это мнение, изначально предпочитая сотрудничество. Поэтому очень часто они становятся неофициальными эмоционально-исповедальными лидерами коллектива.

"Мыслителям" свойственна позиция "Пускай думает, что он победил!" "Мыслитель" ориентирован на познание себя и окружающего мира. В конфликте он выстраивает сложную систему доказательств своей правоты и неправоты своего оппонента. Вывести конфликтующие стороны из тупика может только третий соучастник или изменение жизненных обстоятельств. "Мыслитель" хорошо продумывает логику своего поведения, более осторожен в действиях, хотя и менее чувствителен, чем "собеседник". В общении "мыслители" предпочитают дистанцию, поэтому реже попадают в конфликтные ситуации, но больше уязвимы в близких личных отношениях, где степень включенности в конфликт будет очень высокой.

Люди по-разному чувствительны к противоречиям и конфликтам, затрагивающим их. Так, "мыслители" более всего чувствительны к противоречиям и конфликтам в сфере духовных ценностей или идей. "Практику" важнее единство практических исходов, целей совместной деятельности. "Собеседники" остро реагируют на оценку их эмоционально-коммуникативных способностей, оценка же их интеллектуальных качеств или практической хватки затрагивает их значительно меньше.

Некоторые специалисты считают, что в каждом достаточно большом учреждении есть свой "склочник" и "антисклочник". Склочник - это

универсально конфликтный тип личности, для которого состояние конфронтации так же естественно, как для "антисклочника" - сотрудничество. И если склочник раздувает конфликт, то "антисклочник" любыми путями пытается потушить его.

3. Способы и правила разрешения конфликтов

Для устранения конфликтов используют две группы методов - структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие:

- 1) разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и.т.п.);
- 2) координационные и интеграционные методы (один из них - цепь команд. Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предупредить возникновение конфликта. Конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений);
- 3) направление усилий всех участников на достижение общих целей;
- 4) создание системы вознаграждений (вознаграждение благодарностью, премией, признанием или повышением по службе можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей).

Межличностные методы разрешения конфликтов обычно подразделяют на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

Уклонение - это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Девиз такого поведения "Не стоит делать из мухи слона". Цель обвиняемой стороны - отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать противнику возможность обдумать свои претензии.

Сглаживание - это удовлетворение интересов другой стороны через "приспособление", чаще всего оно предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов. Действуют здесь по принципу "Чтобы ты выиграл, я должен проиграть". Причиной такого поведения может быть стремление сделать "жест доброй воли", завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание

того, что правота на стороне "противника". Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

Компромисс - это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода - взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс, действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того, что совместный выигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

Конкуренция может привести к доминированию и в конечном итоге уничтожению одного партнера другим: "Чтобы я победил ты должен проиграть". Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника. Конкуренция может быть вызвана потребностями защитить свои интересы, жизнь, семью, а также желанием всегда брать верх, пренебрежением к другим.

Сотрудничеств - это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени его затянутости, стратегии и тактики конфликтующих сторон. В идеальном случае конфликт сам подскажет стиль поведения в конфликте. Если ни цель, ни отношения не особо важны, благоразумнее уклониться от конфликта. Когда важна цель, а взаимоотношения имеют меньшее значение, наилучшим выходом из конфликта может оказаться доминирование. Вместе с тем, когда отношение намного важнее, чем цель, разумнее прибегнуть к тактике "сглаживание". Это та ситуация, о которой говорят: "Стоит ли ссориться из-за пустяков?" И все же в самом единственном варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентами, без сотрудничества в том или ином виде не обойтись.

Если вы решились на сотрудничество, то первое, что нужно сделать - это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет.

Путей сотрудничества множество. Остановимся на варианте предложенном Н.Н. Обозовым. С его точки зрения, процедура разрешения конфликта имеет семь этапов и на каждом от вас требуется соответствующее усилие.

1. Признайте наличие конфликта. Это зачастую бывает очень непросто сделать. Заявив о конфликте во всеуслышание, вы тем самым очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь переговорам. Вспомним, что конфликты неизбежны; главное - как с ними справляться.

2. Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевиден, то он не решается "с ходу". Договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу. Это шаг на пути к его разрешению. Лучше заранее обговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречу лучше проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

3. Определите конфликт. Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к "нашей" проблеме - это сразу утвердит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и в особенности - как каждая оценивает свой "вклад" в конфликтующую ситуацию. Не менее важно выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает, намеренно или случайно. Насколько возможно, постарайтесь исключить "скрытые интересы", личные амбиции или обиды, которые могут затемнить суть конфликта и усложнить его разрешение. С этой целью лучше сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стараясь не переходить на личности.

4. Исследуйте возможные варианты решения. На этом этапе целесообразно использовать тактику "мозговой атаки", поскольку цель состоит в том, чтобы выработать как можно больше вариантов решения. "Дикая" идея может после обсуждения стать плодотворной или, наоборот, может объединить стороны в ее отрицании, т.е. поспособствует взаимопониманию и сближению позиций.

5. Добейтесь соглашения. Оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, т.е. прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч.

Необходимо найти объективные критерии. Чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как хорошие или плохие. Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то ваше соглашение будет наиболее стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Иногда прибегают к голосованию, которое может быть и тайным, - это снижает конформизм участников обсуждения по отношению к групповому мнению. После урегулирования разногласий целесообразно составить какой-либо документ. Это может быть резолюция, меморандум о

сотрудничестве или соглашении, чтобы документально зафиксировать обязательства сторон. Иногда составляют поэтапные резюмирующие документы.

Договор - это не просто добрая воля, он описывает ваши отношения друг с другом. Договор должен быть сбалансированным независимо от того, нашли ли партнеры сходство интересов или пошли на компромисс, предполагающий уступки. Это значит, что для каждого участника договор должен быть лично выгоден. Выгода не обязательно будет одинаковой, но договор должен побуждать каждого выполнять в будущем свою часть соглашения. Несбалансированное соглашение недолговечно.

Обычно людям, преодолевающим разногласия, бывает трудно отделить свои обязанности от обязанностей другого. Хорошо разграничивает ответственность поведенческое соглашение. Если соглашение подробно описывает поведение, каждый участник должен выполнять свои четко определенные обязанности - а это гораздо проще. Если договор удовлетворяет интересы каждого партнера, оба участника получают стимул к ответственному выполнению своих функций.

6. Воплощайте план в жизнь. Важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда, где и кем. Желательно приступить к этому как можно скорее: отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон.

7. Оцените принятое решение. Даже при самом удачном соглашении могут оставаться обделенные или обиженные. Это может проявиться в беседах, в намеках и жестах участников. Дайте им возможность высказаться открыто, а именно спросите у каждого: "Насколько вас удовлетворяет ход переговоров? Не кажется ли вам, что готовое решение попросту навязывается? Как вы думаете, были ли обеспечены обоюдные выгоды? Что вам понравилось в решении больше всего, а что меньше всего? Что по вашему следует включить в решение дополнительно? Что нам нужно сделать на следующей встрече, чтобы улучшить положение вещей?"

Процесс переговоров зависит от самых разнообразных факторов, многие из которых, например взгляды, мотивы, потребности участников, плохо поддаются управляющему воздействию. Человеческие предубеждения, предрассудки, стереотипные представления также могут свести на нет все усилия. Но все же наука и практика выработали и здесь некоторые общие рекомендации. Чтобы минимизировать конфликт или сделать его конструктивным, психологи советуют руководствоваться следующими правилами.

1. *Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта.* Инициатор конфликта выступает с требованиями, претензиями, обидами и ждет, что партнер прислушается к нему и изменит свое поведение. Но как обычно партнер реагирует на инициатора конфликта? Зачастую сугубо отрицательно. Он обвиняет его в том, что тот "снова чем - то недоволен, опять затеял ссору по пустякам", "вечно ему чего - то не хватает, всегда что-

то не так". Роль обвиняемого всегда неприятна, поэтому, естественно, каждый человек готовится дать отпор инициатору.

Следует помнить, что инициатор конфликта (за редким исключением, когда это капризный, неуживчивый, склочный человек) всегда имеет основание "затевать ссору". За его недовольством скрыта существенная причина - какое - то положение вещей, которое его тяготит и мучает.

Необходимо помнить, что всякий другой - тоже индивидуальность. Он просто отличается от нас, и это может вызвать несогласие. Сталкиваясь с другими людьми, мы обнаруживаем сходство - различие точек зрения, эмоциональных состояний, поведения. Сходство вызывает удовлетворенность, но временную, а затем может наступить равнодушие и даже скука. Различие порождает напряженность, но затем возможен и интерес к личности другого. Сотрудничеству способствует поиск схождения между "я" и "он".

2. *Создавайте атмосферу сотрудничества.* В начале встречи несколько минут следует провести в неофициальной беседе, растапливающей лед отчуждения. Неплохо организовать совместную трапезу или другое мероприятие, снимающее официальные оковы. Представителям обеих сторон следует предоставлять одинаковое время для выступлений, чтобы не возникло доминирования одной из них. Следует подчеркивать моменты, по которым удалось сблизить позиции. И главное условие - спокойный тон и постоянно подчеркиваемая уверенность в неизбежности сотрудничества.

Даниэль Дэна указывает на то, что в конфликтной ситуации мы действуем зачастую под влиянием "ложных инстинктов". В древнейшие времена лучшим способом избежать опасности было бегство, которое избавляло от угрозы и, если бегство было невозможным, лучшим способом самозащиты был ответ на силу силой в надежде уничтожить противника. Этот механизм реагирования на опасность постепенно стал нашим инстинктом, но сегодня мы должны уметь обуздывать инстинкты. Опасность, исходящая от наших сотрудников и друзей - это очень редко физическая опасность. Разрыв отношений - слишком радикальная мера разрешения конфликта. Это наши инстинкты заставляют нас действовать так, будто мы столкнулись с тигром. Такая реакция бессознательна, хоть и универсальна. Сознательно же мы используем современные формы борьбы. Физическое нападение уступило место такой тактике, как, например, сокращение доходов, неприятие возражений и выдвижение ультиматумов. Физическое бегство уступило место попыткам уклониться от встречи, не отвечать на телефонные звонки. Поэтому всем нам необходимо, преодолевая свои порывы, стремиться к установлению сотрудничества.

3. *Стремитесь к ясности в общении.* Заранее следует приготовить заявления, схемы, чертежи, диаграммы, таблицы с тем, чтобы вся ваша информация дошла до противоположной стороны быстро и без искажений. Важно уметь выслушать партнера. Полезно пояснять и обобщать сказанное оппонентом. Это помогает контролировать правильность понимания.

Вопросы тоже полезны, но когда их слишком много, партнер может перейти к обороне.

4. *Будьте сдержанны.* Чтобы не пострадала логика, эмоции нужно держать под контролем. Вместо того, чтобы горячася убеждать противника в его неправоте, объясните ему, почему вы воспринимаете его так, а не иначе, и что, по - вашему, он может сделать.

Гнев - плохой советчик. Если кто-нибудь обошелся с вами несправедливо, не спешите отплачивать ему той же монетой. Это не значит, что вы должны забывать свои чувства - просто не нужно идти у них на поводу.

Нередко конфликтующие партнеры в состоянии верно определить предмет конфликта, справедливо отнестись к праву инициатора, высказать свои требования, наметить выходы из конфликта, но весь тон разговора сводит на нет эти достижения. Партнеров захлестывают эмоции и потому люди категоричны, безапелляционны и требовательны, говорят в повышенных тонах, не выбирая выражений.

5. *Не переходите "на личности"*, не оскорбляйте чувство собственного достоинства другой личности. Многие люди, однако, конфликты с другими людьми воспринимают как сугубо личное. Каждый конкретный обидчик становится для них воплощением зла, недовольство им распространяется на его пол, возраст, профессию, образование, национальность и пр. Поэтому всемерно старайтесь отвлечься от обсуждения личных качеств как ваших собственных, так и другого.

6. *Будьте открыты для новой информации.* Простейший способ получить информацию - задавать вопросы. Другой способ - давать информацию. Люди, как правило, склонны к двусторонней коммуникации. Поэтому в ответ на вашу информацию они, скорее всего, захотят поделиться своей.

7. *Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях сторон.* Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам. При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение - это компромисс. Смысл же компромисса в том, что никто не получит того, чего он хочет. Каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчет. Если, вместо того чтобы спорить по поводу позиций, исследовать лежащие в их основе интересы (свои и другие), то может появиться взаимовыгодный вариант решения.

Обобщая изложенное, подчеркнем, что умение управлять конфликтами - важное профессиональное качество менеджера, без которого немислимо эффективное осуществление им своих функций.

Вопросы для контрольной проверки:

1. Раскройте природу конфликтов, причины их возникновения.
2. Какие виды конфликтов Вам известны.
3. Какие встречаются типы поведения людей в конфликтной ситуации.
4. Назовите основные группы методов устранения конфликтов

Тема: Психология переговорного процесса

План:

1. Переговоры как образ мышления и жизни.
2. Типичные модели поведения на переговорах.
3. Психология эффективного переговорного процесса.
4. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления.

Ключевые слова: переговоры, интересы, критерии, деструктивность, соглашение

1. Переговоры как образ мышления и жизни

Строго говоря, переговоры как образ мышления и жизни характерны вовсе не для всех социально - экономических и политических моделей общества. В административно - командных системах, например, переговоры лишь исключительная форма взаимодействия и то на самых высоких межгосударственных уровнях. Во внутригосударственных структурах - армии, предприятиях, учреждениях, органах управления, учебных заведениях и т.п., как правило, господствует единственный принцип взаимодействия, определяемый формулами: "Приказ начальника - закон для подчиненного", "Приказы выполняются, а не обсуждаются" и т. п. Надо ли говорить, насколько это ограничивает и огрубляет всю сферу межличностного взаимодействия, превращает ее, по сути дела, в постоянно действующий стрессогенный фактор.

Совершенно иначе выглядит роль переговорного процесса в условиях демократически развивающейся системы, где отчетливо осознается

взаимозависимость всего того, что определяется понятием "мир" и где постепенно формируется и развивается культура переговорного процесса.

Сам же переговорный процесс понимается как совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и общения людей.

Субъектами переговорного процесса в таких обществах являются любые социальные группы - партии, общественные движения, политики, дипломаты, деловые люди, любые юридические и просто частные лица.

Однако и в цивилизованных обществах не все благополучно в этом смысле. И дело не в недостатке понимания социальной значимости переговоров как средства урегулирования споров и конфликтов или заключения экономических сделок. Трудности - в осознании характера переговоров, в ответе на вопрос "как люди могут наилучшим образом справиться со своими разногласиями?" Каждый день семьи, соседи, супруги, служащие, начальники, бизнесмены, потребители, продавцы и адвокаты оказываются перед одной и той же дилеммой - как сказать друг - другу "нет", не вызывая при этом конфронтации.

Обобщая сказанное, можно утверждать: переговоры всегда там, где рынок - в экономике, многопартийность - в политике, плюрализм - в общественной жизни. И наоборот, там, где рынок, многопартийность и плюрализм - там на первом месте всегда переговоры.

2. Типичные модели поведения на переговорах.

В общей системе конфликтных взаимодействий между двумя сторонами, будь то личности, партии, государства или группы государств, издавна ставка делалась прежде всего на силовое давление, на достижение односторонней победы. Переговорам в этой системе всегда отводилось и до сих пор еще отводится место "запасного выхода", когда продолжение конфликта силовыми средствами либо бесперспективно, либо невыгодно. Но и в этом случае на переговоры не ложится вся тяжесть поисков урегулирования спора, они были лишь дополнением к борьбе за победу.

Конфликт оставался конфликтом, хотя и решался уже не военными, а политическими средствами.

Всякий конфликт характеризуется рядом существенных признаков, к числу которых можно отнести следующие:

- противоположность и несовместимость интересов;
- стремление к достижению односторонних выгод;
- принципиальная невозможность длительного компромисса;
- установка на полный разгром и капитуляцию противника.

На протяжении длительного исторического периода, господствовало представление о переговорах как о временном перемирии в длительной войне или конфронтации. Такое понимание роли переговоров определило и соответствующие их модели, точнее - модели поведения сторон на

переговорах. Таких моделей традиционно было две - с позиции силы и с позиции слабости.

Приведем основные характеристики, присущие каждому из этих видов переговорного процесса.

а) Переговоры с позиции силы.

Участники переговоров - противники.

Цель переговоров - победа.

Средства - любые, т.е для достижения поставленной цели "любые средства хороши", в частности:

- требование уступок в качестве условий для продолжения отношений;
- выражение недоверия;
- жесткое отстаивание своей позиции;
- неприкрытые угрозы;
- сокрытие своих истинных намерений;
- требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение;
- явное стремление выиграть состязание воле;
- всевозможное давление;

- поиск единственного решения - того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.

б) Переговоры с позиции слабости.

Участники переговоров - друзья.

Цель переговоров - соглашение.

Средства - те, которые обеспечивают соглашение, в частности;

- сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения соглашения;

- изменение позиции;
- выработка и представление предложений;
- раскрытие своих намерений;
- способность поддаваться давлению;

- поиск единственного решения-того, которое охотно примет другая сторона;

- стремление избежать состязания воле.

Естественно возникает вопрос."Какая же из двух моделей поведения на переговорах лучшая?"

О любом методе переговоров достаточно верно можно судить с помощью трех критериев:

1) он должен привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно;

2) он должен быть эффективным;

3) он должен улучшить, или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается такое, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон;

- справедливо регулирует сталкивающиеся интересы;

- является долговременным;
 - принимает во внимание интересы общества.
- Эффективными считаются переговоры, которые ведут к разумному соглашению; проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Понятно, что и переговоры с позиции силы, и переговоры с позиции слабости неэффективны, хотя и в разной степени. Подобный вывод, возможно, очевиден по отношению к первым и менее очевиден по отношению ко вторым, тем не менее это так.

Возникает вопрос, существует ли в таком случае вообще эффективная технология ведения переговоров? Да, существует.

Называется она - метод принципиальных переговоров.

3. Психология эффективного переговорного процесса

Чтобы понять психологическую природу эффективного переговорного процесса, следует иметь в виду следующее.

Любой переговорный процесс протекает как бы на двух уровнях: на одном обсуждается существо дела; на другом оно сосредоточивается на процедуре обсуждения.

На первом уровне обсуждения отвечают на вопрос "Что является предметом переговоров?" На втором уровне отвечают на вопросы "Как, каким образом Вы будете обсуждать предмет переговоров?"

В сущности своей метод принципиальных переговоров сводится к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

Первое - люди. Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. "Проблему людей" необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

Второе - интересы. Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье - варианты. Необходимо, прежде чем решать, что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

Четвертое - критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

Итак, метод принципиальных переговоров основывается на совершенно иных принципах, в частности:

- (1) участники переговоров - не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему;
- (2) цель переговоров - не победа и не хорошие отношения, а разумный компромисс.

Тактика:

-быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;

-продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;

-концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;

-анализировать и обсуждать все предложения;

-предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;

-разрабатывать многие варианты выбора, откладывая принятие решения;

-настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на всех стадиях переговорного процесса:

на стадии анализа (оценка ситуации);

на стадии планирования процедуры переговоров;

на стадии дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению.

4. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления

Деструктивность в переговорном процессе возникает тогда, когда одна из сторон считает, что имеет более выгодные позиции, например более мощные финансовые возможности, обширные связи в значимых сферах, военную силу и т. п. Действительно, принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные друзья, военная мощь.

В любых переговорах есть реальности, изменить которые чрезвычайно трудно. Психологи полагают, что в ситуациях, когда партнер вынужден отвечать на вызов силы, он может достичь две цели: первая - защитить себя от принятия такого соглашения, которое следовало бы отвергнуть; вторая - достичь такого соглашения, которое по возможности учитывало бы как можно больше интересов «слабой» стороны.

Один из наименее удачных способов защиты сводится к установлению "пределов", до которых сторона готова пойти. Но установление пределов снижает степень восприятия одним партнером другого (в самом деле, если предел установлен, дальнейшие доводы и аргументы уже плохо доходят до сознания и проигравшего и выигравшего);

подавляет воображение (лишает стимулов к поиску таких решений, которые могли бы соответствовать интересам сторон).

Предел почти всегда бывает слишком жестким, т. е. слишком низким или слишком высоким. К тому же установленный предел в дальнейшем трудно изменить. И вообще, вряд ли жестко выбранный предел когда-либо устроит обе стороны.

Таким образом, хотя установление предела может и защитить от принятия невыгодного соглашения, этот способ защиты может одновременно сковать творческое воображение, а значит помешать принятию разумного решения.

Какова же наиболее эффективная тактика поведения, способная предотвратить нежелательную договоренность и одновременно отказ от договоренности? Психологи полагают, что такая тактика существует. Она сводится к тому, чтобы найти наилучшую альтернативу обсуждаемому на переговорах.

Как известно, повод для переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-то лучшего по сравнению с тем, что можно получить и без переговоров. Если какая-либо из сторон тщательно не продумала, что будет делать в случае провала переговоров, то она ведет их с закрытыми глазами. Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, она необоснованно пессимистически оценивает ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров, и оказывается психологически готовой к тому, чтобы принять невыгодный вариант соглашения.

Чем привлекательнее для одной стороны ее альтернатива выдвинутому на переговорах, тем больше ее возможности, тем больше у нее пространства для маневра. По большому счету, сильная позиция сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров.

Наилучшие альтернативы обсуждаемому на переговорах следует тщательно разрабатывать. Технология этого процесса сводится к четырем операциям;

обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено;

проанализировать несколько из многообещающих идей и разработать их план и воплощение;

выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим;

рассмотреть наилучшую альтернативу предлагаемому другой стороной.

Итак, чем сильнее физически или экономически выглядит одна из сторон по сравнению с другой, тем больше преимущества получит слабая сторона,

если будет вести речь по сути дела. Особенность ситуации, когда у одной стороны есть мускулы, а у другой только принципы, такова: чем большее значение на переговорах придавать принципам, тем в лучшем положении окажется отстаивающая их сторона.

Вопросы для контрольной проверки:

1. Какова роль переговорного процесса в общении людей.
2. Какие существуют модели поведения на переговорах.
3. Раскройте психологическую природу эффективного переговорного процесса.
4. Что из себя представляет деструктивная переговорная тактика.

Тема: Психологические основы управления.

План:

1. Мотивация как фактор управления личностью.
2. Социально- психологические аспекты отношений в группе.
3. Психологический климат в коллективе. Факторы, влияющие на психологический климат.

Ключевые слова: мотивация, потребности, социальная группа, социальная роль, психологический климат, психологическая совместимость.

1. Мотивация как фактор управления личностью.

Для того чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию. И только при соответствующих мотивациях можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач.

Мотивационный подход давно разрабатывается в зарубежной и отечественной психологии.

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшать свое материальное положение. Но А.Смит разумел прежде всего мотивацию предпринимателя, что же касается мотивации рабочих, участников производственного процесса, то она А.Смита не интересовала совсем.

Этот пробел был восполнен американским теоретиком организации Ф.У.Тейлором. Создатель научной организации труда утверждал, что рабочими управляют только инстинкты удовлетворения потребностей физиологического уровня, поэтому их можно "приводить в действие" с помощью элементарных стимулов. По глубокому убеждению Тейлора, труд не предусмотрен биологической природой человека, поэтому каждый работает только по необходимости. Каждый стремится работать поменьше, а получать побольше, на что предприниматель должен отвечать политикой "платить поменьше, а требовать больше". Принудительная сила администратора - главный мотор производства и главная мотивация к труду. Именно это положение было положено у Тейлора в основу разработанной им системы инструкций - предписаний, норм выработки и обоснования мотивации через почасовую оплату труда. Повременная оплата труда не позволяет работнику распоряжаться своим временем, администрация же задает темп труда, запрещая самовольные остановки и перерывы. Избыток рабочей силы, неполная занятость населения явились мощным стимулом повышения производительности труда и, конечно же, влияли на мотивацию работников.

Так продолжалось вплоть до 50 - 60 - х годов, XX века, когда этот метод в рыночной экономике исчерпал себя. Отдельные же исследования мотивации, в основном в рамках психологии, не оказывали решающего влияния на управленческую практику предпринимателей. Положение стало меняться, когда возникшее в 30 - е годы XX века в США гуманистическое направление в управлении (Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо с его знаменитыми Хоторнскими экспериментами) было обогащено исследованиями А.Маслоу, Г.Олпорта, К.Роджерса и др. Потребности предпринимательства, управления, хозяйствования и социальные изменения в обществе стимулировали развитие теорий мотивации и исследований мотивационных механизмов. Своеобразным признанием этого явилось включение мотивации в качестве одной из важнейших функций управления, менеджмента в многочисленные пособия по предпринимательству и управлению.

Наиболее популярной из теорий мотивации в пособиях и работах по практическому менеджменту является концепция А.Маслоу (1908-1970). Он первый предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив своеобразную иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности.

Данные потребности составляют пять основных уровней. Названия их, а также графическое их изображение могут быть несколько иными, но суть дела от этого не изменится.

1. Основные физиологические потребности - это потребности в пище, воде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении. Их чаще называют первичными, базовыми. Ясно, что важнейший стимул к их удовлетворению - деньги, т.е. перспектива экономической

состоятельности, жизни без материальных лишений. Сегодня для многих из нас значимо материальное стимулирование - высокий заработок, который должен обеспечить достойное человеческое существование.

2. Потребность в безопасности. Каждый человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность на долгие годы. Этим потребностям отвечают такие стимулы, как гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность безбоязненно размещать деньги, ценные бумаги в банках, инвестиционных учреждениях и т.д.

3. Социальные потребности. Э.Мэйо в свое время открыл такую характеристику личности, как социальность. Человеку свойственно желание постоянно ощущать контакт с себе подобными. Эта потребность имеет многообразные проявления. Люди нуждаются в эмоциональной привязанности, любви, поддержке. Известно, какие деформации происходят в личности после долгого пребывания в статусе безработного, когда человек оторван от активной трудовой деятельности. Тяжело переносят уход на пенсию, отрыв от своего коллектива ветераны труда, инвалиды.

4. Потребности в уважении и самоуважении. Мало чувствовать собственную нужность для организации, люди хотят быть в своей среде уважаемыми, признаваемыми в качестве уникальных личностей. Менеджер мирового класса глава знаменитой японской фирмы "Сони" Акио Морита в своей книге писал: "Мы поняли, что люди трудятся не только ради денег, и что если вы хотите их стимулировать, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними как с ее уважаемыми членами". А вот что говорит о себе не менее известный американский менеджер Ли Якокка: "Я никогда не претендовал на большое жалованье. Мне не свойственна склонность тратить много денег, но я ценю престиж того поста, с которым связано мое жалованье. Почему человек хочет стать президентом компании? Что, ему этот пост просто доставляет удовлетворение? Быть может и так, но он его способен вымотать и состарить. Почему же президент так много и упорно работает? А потому, что это дает ему возможность сказать? <<Да, я добрался до верха. Я кое-что достиг>>".

5. Потребности а самореализации, самоактуализации. Под самоактуализацией А.Маслоу понимает "труд ради того, чтобы сделать хорошо то, что человек хочет сделать. Стать второстепенным врачом - это неподходящий путь к самоактуализации. Человек всегда хочет быть первоклассным или настолько хорошим, насколько он может быть. Более широко эта потребность понимается как потребность в творчестве. Предполагается, что каждый человек стремится реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться, найти свое место в жизни. А.Маслоу подчеркивал, что "всякий раз, когда человек берет на себя ответственность, он самореализуется". Но это только часть характеристики такой личности. Самоактуализирующаяся личность - это также независимая, неконформистская персона. Она не завершает свое совершенствование,

она все время реализует свои способности. Ясно, что не все добиваются полного удовлетворения этих потребностей, но такая возможность есть у каждого.

Таким образом, согласно Маслоу, все потребности образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека. Потребности физиологические, в безопасности, называемые первичными, потребностями нижнего уровня, служат основанием для удовлетворения потребностей высшего порядка - социальных, в успехе, в самовыражении (самоактуализации). Потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере частично, потребности нижнего уровня.

Наряду с иерархией потребностей, предложенной А.Маслоу, в современных пособиях по менеджменту используются те дополнения, которые сделали к его классификации Мак Кленнанд и Герцберг. Первый дополнил ее, введя понятия потребностей во власти, успехе и принадлежности к группе; второй выделил гигиенические факторы (размеры оплаты труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей).

Итак, рассматривая личность как объект управления, многие исследователи и практики признавали сложность и недостаточную изученность этого феномена. Здесь приведены лишь наиболее устоявшиеся представления о личности, о некоторых способах активизации ее поведения в процессе труда. Но нужно помнить, что личность зачастую не желает ощущать себя объектом чьего бы то ни было влияния, преднамеренного воздействия, что человек обычно стремится быть не пассивным участником совместной деятельности, а сознательным и активным существом творящим и мир и самого себя.

2. Социально - психологические аспекты отношений в группе.

Сначала попробуем определить, что же такое социальная группа. Социологи считают, что это тип социальной общности людей, объединенных в процессе совместной деятельности. Эта общность обладает рядом существенных признаков:

внутренней организацией, которая состоит из органов управления, социального контроля и санкций;

групповыми ценностями, на основе которых развивается социальное чувство общности, выражаемое словом «мы», а также формируется общественное мнение группы;

собственным принципом обособления, отличающим ее от других, «чужих» групп;

групповым давлением, т.е. воздействием на поведение членов группы;

общими целями и задачами деятельности;

стремлением к устойчивости благодаря механизмам отношений, возникающих между людьми в ходе решения групповых задач;

закреплением традиций, символики (знаки, одежда, флаги и т.д.).

Каждая социальная группа имеет свою социальную структуру, которая основывается на трех «китах»: статусно - ролевые отношения, профессионально - квалифицированные характеристики и поло - возрастной состав. Если мы хотим дать оценку группе, прогнозировать ее развитие, то обязательно надо рассмотреть и проанализировать динамику развития социальной группы с психологических позиций. Статусно - ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, которая складывается в группе. Каждый человек занимает определенное социальное положение в своей группе: по вертикали - руководство и подчинение (начальник и подчиненный), по горизонтали – сотрудничество (сотрудник). Это отражается на статусе каждого члена группы.

Статус же человека раскрывается в целом наборе ролей, которые он играет в данной группе. Роль - это социально - психологический феномен, связанный с выполнением, вхождением личности в ту или иную деятельность в соответствии со своими психологическими возможностями. Она является связующим звеном между социальными явлениями и психологическими особенностями человека.

Мы часто не можем понять, откуда исходят отрицательные эмоции, конфликтные ситуации в группе. Оказывается, их источники можно найти, если рассмотреть схему ролевого поведения человека, предложенную американским психологом Олпортом. Все начинается с необходимости выполнения социальной роли. Например, человека хотят назначить на должность руководителя. Первое, что при этом нужно сделать, - определить, насколько он отвечает представлению об идеале руководителя, ролевому ожиданию. Критерии ожидания могут быть разными в разных группах: одни ждут демократического или даже либерального руководителя (особенно в творческих и научных группах), другие - более строгого и авторитарного (в производственных группах). Далее роль передается человеку и очень важным становится фактор его личности и индивидуальности. Человек должен как бы понять, чего от него хотят и какие требования к нему предъявляют. Без понимания своей роли и основных функций очень трудно справиться со своей ролью. Часто на это не обращают внимания, а при возникновении конфликта оказывается, что человек даже не понял, чего от него ждут. Некоторые люди сознательно принимают на себя ту или иную роль, заранее понимая, что они не будут делать того, чего от них ждут, но надеются, что «авось пронесет».

После того, как человек понял роль, он должен ее принять или отклонить, как не соответствующую его индивидуально - психологическим особенностям.

Принятие роли сопровождается процессом обучения новым функциям, выработки определенных позиций, стиля поведения и общения. Понимание и принятие новой роли очень сложное дело, требующее напряжения умственных и нравственных сил, внутренней перестройки, осознания своего нового положения. В этот момент человеку важно знание о себе, знание своего психологического портрета, умение использовать свои плюсы и нейтрализовать минусы. Надо дать время человеку на это сложное дело и не сбить его с толку, пока не закончился процесс вхождения в роль. Это применимо не только к деловым отношениям, но и к личным.

Следующий этап в системе ролевого поведения - исполнение роли - имеет две стороны: поведение человека, исполняющего роль, и оценка окружающих. Последняя производится как самим человеком, в виде самооценки, так и другими людьми, занимающими разное статусное положение по отношению к оцениваемому: сверху (начальником), сбоку (сотрудниками) и снизу (подчиненными). Когда составляют специальные экспертные анкеты, то обычно используют эти три типа оценки. Часто бывает, что самооценка и оценка другими людьми очень расходятся, поэтому рекомендуется иметь все время как бы обратную связь, т. е. интересоваться, особенно руководителю, что о нем думают «сверху, сбоку и снизу», и в соответствии с этим корректировать свое поведение.

Мы говорили, что в системе ролевого поведения можно найти источники конфликтов. Где же их искать? Оказывается, они могут возникнуть буквально на всех ключевых моментах: человек может не понять роль, не принять ее, плохо ее исполнять и не оправдать ожиданий группы. Чтобы помочь человеку, надо найти главный источник внутриволевого конфликта, а не действовать по принципам Питера - «ударная возгонка», «пас в сторону» и т.д.

Второй «кит» в социальной структуре группы - профессионально-квалификационные характеристики. В них включаются образование, профессия и уровень квалификации членов группы. Эта важная составляющая говорит об интеллектуальном, профессиональном потенциале группы.

Третий «кит» - пол - возрастная состав группы. Для руководителя понимание особенностей этой составляющей очень важно с психологической точки зрения, ибо, как мы уже говорили, каждый возрастной период имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать руководителю. Кроме того, при формировании группы должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу и периоду профессиональной деятельности (начало или завершение) и зрелости.

Особенности мужской и женской психологий также накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Женские коллективы более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают ролевые конфликты. Мужские группы более жестки, иногда даже жестоки, рациональны, но и ригидны, т.е. инертны, прагматичны, имеют тенденцию к деловым и престижным конфликтам.

Поэтому сочетание мужчин и женщин в группе является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

3. Психологический климат в коллективе.

Факторы, влияющие на психологический климат.

Социально психологический климат (СПК) представляет собой специфическое явление, которое складывается из особенностей восприятия человека человеком, взаимно испытываемых чувств, оценок и мнений, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих. Он оказывает влияние на самочувствие членов коллектива; на выработку, принятие и осуществление совместных решений; на достижение эффективности совместной деятельности.

Таким образом, социально-психологический климат - это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентаций.

Как известно, СПК может быть благоприятным или неблагоприятным.

Признаки благоприятного СПК:

- доверие и высокая требовательность друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- удовлетворенность принадлежностью к фирме;
- терпимость к чужому мнению;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи;
- принятие на себе ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

На формирование определенного СПК оказывают влияние следующие факторы:

1. Совместимость его членов. понимаемая как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого. Совместимость проявляется во взаимопонимании,

взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу.

Существует два вида совместимости: психофизиологическая и психологическая.

Психофизиологическая связана с синхронностью индивидуальной психической деятельности работников (различная выносливость членов группы, скорость мышления, особенности восприятия, внимания), что следует учитывать при распределении физических нагрузок и поручении отдельных видов работ.

Психологическая предполагает оптимальное сочетание личностных психических свойств: черт характера, темперамента, способностей, что ведет к взаимопониманию.

Несовместимость проявляется в стремлении членов коллектива избегать друг, друга, а в случае неизбежности контактов - к отрицательным эмоциональным состояниям и даже к конфликтам.

2. Стиль поведения руководителя, менеджера, хозяина, предприятия.

3. Успешный или неуспешный ход производственного процесса.

4. Применяемая шкала поощрений и наказаний.

5. Условия труда.

6. Обстановка в семье, вне работы, условия проведения свободного времени.

В зависимости от характера социально - психологического климата его воздействие на личность будет различным - стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям.

Кроме того, СПК способен ускорять или замедлять развитие ключевых качеств работника, необходимых в бизнесе: готовность к постоянной инновационной деятельности, умение действовать в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, инициативность и предприимчивость, готовность к непрерывному повышению квалификации, сочетание профессиональной и гуманитарной культуры.

Нельзя рассчитывать на то, что необходимые отношения в коллективе возникнут сами собой, их надо сознательно формировать.

Меры формирования благоприятного СПК:

■ комплектование коллектива с учетом психологической совместимости работников. В зависимости от целей работы в коллективе надо сочетать разные типы поведения людей группа с представителями одного типа поведения окажется мало работоспособной, например, если соберутся только лица, ждущие указаний и не умеющие проявить инициативу или только любители командовать;

- необходимо оптимально ограничить количество лиц, подчиненных одному руководителю (5 - 7 человек);
- отсутствие лишних работников и вакансий. Как недостаток, так и избыток членов группы ведет к ее неустойчивости: появляется почва для возникновения напряженности и конфликтов в связи с желанием нескольких лиц занять вакантное место и получить продвижение по работе или в связи с возникающей неравномерностью трудовой загрузки отдельных работников при наличии лишних лиц;
- служебный этикет, который начинается с внешнего вида. На работе неуместна слишком бросающаяся в глаза, так называемая остро модная одежда, яркая косметика, обилие украшений. Но точно также неуважением к коллегам, к посетителям учреждения была бы небрежность в одежде, неаккуратность, неряшливость.

Не рекомендуется говорить за спиной человека ничего такого, что вы не могли бы сказать ему прямо.

Приветствие. Первым здоровается входящий. Кстати, если накануне создалось между ним и кем-то некое напряжение, то именно это короткое, обязательное приветствие часто помогает снять его безболезненно для самолюбия. Здороваться за руку не обязательно, а если в комнате работает несколько человек, то и не нужно.

На работе человек обязан быть корректным, не навязывать никому своих переживаний и тем более не пытаться на ком - то "сорвать зло";

- применение социально - психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (увлечение сотрудников личным примером, тренинг, деловая игра, метод убеждения и т.п.)

Вопросы для контрольной проверки:

1. Дайте понятие мотивации, как фактора управления личностью.
2. Раскройте концепцию А. Маслоу.
3. Что из себя представляет социальная группа.
4. Охарактеризуйте ролевое поведение человек.
5. Раскройте сущность социально - психологического климата в коллективе.
6. Какие основные способы формирования благоприятного психологического климата Вам известны.

Тема: Психологическая характеристика личности.

План:

1. Понятие личности, ее структура.
2. Правленность личности.
3. Сущность характера.
4. Темперамент, его особенности.

Ключевые слова: человек, личность, индивидуальность, направленность, мировоззрение, характер, темперамент.

1. Понятие личности и ее структура.

Личность человека всегда была и остается одной из самых волнующих тайн для выдающихся умов.

Прежде всего следует показать различие понятий: "человек", "личность", "индивидуальность".

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

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

Индивидуальность - это единство неповторимых свойств конкретного человека. Это также своеобразие его психо - физиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно - бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта.

Очень интересно происхождение самого слова "личность". В русской литературной речи первоначально оно означало негативную и даже оскорбительную характеристику человека. Позже, с развитием общественных отношений термин перешел в разряд научных. В психологической науке имеется несколько общепризнанных положений относительно личности:

- личность присуща каждому человеку;
- личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;
- личность есть продукт исторического развития, т.е. возникает на определенной степени человеческого развития;
- личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, т.е. то, что отличает одного человека от другого.

Следует отметить что до сих пор понятие "личность" на Востоке и на Западе трактуются по - разному. В европейской культуре, основанной на христианстве, личностью считается святой, праведник, подвижник. В восточной культуре собственно о личности заговорили со времен Конфуция, для которого личностью был "благородный муж", т.е. активно участвующий в управлении государством. В настоящее время западная личность - это прежде всего индивидуальность, как бы стоящая над обществом, а идеал восточной личности - человек, добровольно отдающий себя служению обществу.

В целом структура личности может быть представлена следующей схемой, которая весьма условна:

- 1) общечеловеческие свойства (ощущения, восприятия, мышление, память, воля, эмоции);
- 2) социально - специфические черты (социальные установки, роли, ценностные ориентации);
- 3) индивидуально - неповторимые черты (темперамент, сочетание ролей, сама сознание).

Проблема личности была и остается предметом пристального внимания ученых - психологов. Наиболее известны теории Трех главных школ:

1. психоанализ австрийского врача-психиатра и психолога Зигмунда Фрейда (1856-1939). Менеджеру данная теория не дает конкретных методов решения тех или иных проблем, однако поможет понять, почему люди ведут себя так или иначе.

2. теория научения или поведенческая школа (И.П. Павлов и др.) создатель учения о высшей нервной деятельности.

3. теория роста или "гуманистическая психология" (А. Маслоу и К. Роджерс).

2. Направленность личности.

Многие психологи считают направленность одной из сторон личности человека. Это название объединяет ценности, мировоззрение, идеалы, убеждения, склонности, интересы, желания, влечения, потребности.

Направленность - система побуждений, определяющая избирательное отношение личности к окружающему. Сущность направленности связана не столько с тем, чего хочет человек, сколько с тем, почему он этого хочет, т.е. мотивами его поведения. Направленность влияет на его жизнь и деятельность.

В психологии различают:

- 1) направленность на себя - формирует стремление к личному первенству и престижу, часто при безразличии к коллегам и своим обязанностям, и следовательно проявление таких черт характера, как эгоизм, зазнайство, склонность к соперничеству, ориентация на прямое вознаграждение, раздражительность, тревожность, интравертированность. В комплексе с направленностью на дело, однако, она может сыграть даже положительную роль;
- 2) направленность на общение - стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми. Отсюда и развитие таких черт характера, как общительность, сопереживание, терпимость к недостаткам других людей, уважительность и др;
- 3) направленность на дело - заинтересованность в решении деловых проблем, ориентация на деловое сотрудничество;
- 4) направленность на карьеру, на семью и т.п.

Высшей формой направленности личности является мировоззрение - система взглядов на мир и место в нем человека, на отношение человека к окружающей его действительности и самому себе, а также обусловленные этими взглядами основные жизненные позиции людей, их убеждения, идеалы, принципы, ценностные ориентации.

Мировоззрение имеет большой практический жизненный смысл. Оно воздействует на нормы поведения, на отношение человека к труду, к другим людям, на характер его жизненных стремлений, на его быт, вкусы, интересы.

Само мировоззрение формируется в процессе обучения и воспитания личности, оно отражает и опыт жизни. Мировоззрение не только определяет общую направленность личности, ее целеустремленность, стойкость и твердость - оно сказывается на всем облике человека.

3. Сущность характера.

Характер есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении, обуславливающих типичные для нее способы поведения. Те особенности личности, которые относятся к характеру, называют чертами характера. Черты характера - это не случайные проявления личности, а устойчивые особенности поведения человека, особенности, которые стали свойствами самой личности. К примеру в отдельных случаях человек может проявить смелость, настойчивость, правдивость, откровенность. Однако эти отдельные проявления в жизни и деятельности человека еще не являются чертами его характера.

В структуре характера выделяют 4 группы черт, выражающие отношение личности к определенной стороне деятельности:

к труду (например, трудолюбие, склонность к творчеству, ответственность, инициативность и противоположные им черты лень, безответственность, пассивность).

к окружающим (общительность, чуткость, отзывчивость, уважение, замкнутость, бездушие, грубость).

к самому себе (чувство собственного достоинства, скромность, заносчивость, эгоизм).

к вещам (аккуратность, бережливость, щедрость, скупость и др).

Стержнем сформировавшегося характера являются морально-волевые качества личности. Человек с сильной волей отличается определенностью намерений и поступков, большой самостоятельностью. Он решителен и настойчив в достижении поставленных целей. Даже при богатстве знаний и разнообразных способностей слабовольный человек не может реализовать всех своих возможностей. "Сильный" и "слабый" характеры обычно определяют уровень развития волевых качеств человека. "Тяжелым" называют характер, если в нем присутствуют упрямство, доходящее до негативизма, инертность поведения, косность, раздражительность, несдержанность, злопамятность, большое самомнение. "Легким" принято считать пластичный, приветливый, отзывчивый, общительный характер.

Описания К.Леонгардом характеров основываются на огромном опыте психиатрии, систематизации и обобщении многих историй развития

человеческих индивидуальностей и являются не менее научными, чем классификации, полученные математическими методами. Он выделил несколько типов темперамента и характера: демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый. Наиболее заметным, ярким является демонстративный тип, который получил такое название из-за способности людей такого типа очень сильно выражать свои эмоции. У них развита способность демонстрировать свои эмоции. Этому типу присуща высокая артистичность в выражении любого чувства: горя, восхищения и т.д. Ведущим мотивом поведения является забота о престиже в глазах окружающих.

Противоположностью этого типа является педантичный характер. Негативными чертами могут быть нерешительность, боязнь несчастного случая или ошибки, что вызывает необходимость постоянно проверять и перепроверять свои действия. (Положительные качества - пунктуальность, аккуратность, ответственность, рассудительность и др).

Тип характера - застревающий - долгая задержка сильных чувств: ярости, страха, гнева, особенно, когда они не были выражены в реальной жизни из-за каких-то внешних обстоятельств. Люди этого типа отличаются обидчивостью и злопамятностью. У возбудимых личностей проявляется раздражительность и склонность к импульсивным поступкам, не взвешивая последствия. Нередко производят впечатление людей примитивных с невысокой интеллектуальной подвижностью.

Психологи пытались найти взаимосвязь между характером и строением его тела. Так немецкий психолог и психиатр проф. Эрнст Кречмер выделил два основных типа характера: циклоидный и шизоидный.

К циклоидным относятся люди со следующими признаками темперамента:

- а) общительные, добросердечные, ласковые, душевные;
- б) веселые, юмористичные, живые, горячие;
- в) тихие, спокойные, впечатлительные, мягкие.

К шизоидным относятся следующие качества:

- а) необщительность, сдержан, лишен юмора, чужак;
- б) застенчив, боязлив, возбужден, сентиментален;
- в) послушен, добродушен, честен, равнодушен, туп, глуп.

Характер человека проявляется в манере его поведения, выразительных движениях, особенно в мимике лица. Еще в древнем мире (Китай, Греция, Япония) возникло учение об искусстве чтения лица - физиогномика. Здесь придается значение 3-м зонам на лице: верхней - лобная часть, средней - от бровей до кончика носа, нижней - от верхней губы до окончания подборотка. Гармония всех зон свидетельствует об упорядоченности психики.

Графология пытается найти соответствие между почерком человека и его характером. В стрессовых ситуациях почерк человека меняется.

4. Темперамент, его особенности Родоначальником учения о темпераменте является древнеримский врач Гиппократ. В современной психологии темперамент обозначает динамические особенности психики человека, т.е. только темп, ритм, интенсивность протекания психических процессов, но не их содержание. Темперамент является биологическим фундаментом нашей личности, т.е. основан на свойствах нервной системы человека и связан со строением тела человека, обменом веществ в организме. Черты темперамента являются наследственными, поэтому плохо поддаются изменению. Темперамент определяет стиль поведения человека, способы которыми человек пользуется для организации своей деятельности.

Проф. И.П.Павлов выделил ряд свойств нервной системы и описал черты собственного темперамента и черты характера человека.

В дальнейшем описания типов темперамента - стали более строгими, основанными на фактах. Так, в качестве типических черт **сангвиника** выделяют высокую активность, эмоциональность, экспрессивность (выразительность) поведения. Вследствие подвижности нервной системы у сангвиника могут развиваться трудность сосредоточения внимания, некоторая поверхностность эмоциональных переживаний. Для холерического типа характерны высокая активность с преобладанием возбуждения, резкость, возбудимость, яркость эмоциональных переживаний. Подвижность его выражается в легкости перехода от гнева к веселью, возбудимость - к неуровновешенности, вспыльчивости, сильным эмоциональным переживаниям. На этой природной основе могут развиваться агрессивность, одержимость какой-либо идеей. Но может развиваться талант общественного деятеля, полководца преобразователя.

Активность флегматика во внешней деятельности снижена, но выносливость, работоспособность достаточно высоки, т.к. он обладает сильным типом нервной системы; просто вследствие инертности, низкой подвижности нервной системы флегматика, его трудно побудить к действию, нужно найти мотив, заинтересовать его. Низкая возбудимость ведет к невыразительному поведению его, уравновешенность - к ровному поведению. На основе этих свойств могут сформироваться лень, безразличие к окружающим, но могут - и хладнокровие, выдержка, умение управлять собой, верность и преданность, постоянство.

Слабый тип нервной системы меланхолика делает его менее выносливым. Он с трудом работает в условиях стресса, конфликта, перегрузки. Однако, в более спокойных условиях вследствие способности к концентрации внимания, тревожности, часто выражающейся в высоком чувстве ответственности он будет неутомим. Внутренняя активность меланхолика и флегматика часто бывает достаточно высокой, хотя внешняя может быть сведена до минимума. Эмоциональные переживания меланхолика глубоки и длительны.

Человек, как правило, представляет собой смесь типов темперамента при доминанте одной из составляющих. Если свои "плюсы" необходимо не

только осознавать, но и активно ими пользоваться в жизни, то относительно недостатков может быть лишь одна рекомендация - постоянно держать руку на собственном пульсе, не выпуская из - под контроля свои "минусы".

Темперамент не переделать. Надо не бороться с темпераментом, а найти способы, обеспечивающие возможность реализации каждого темперамента на деле.

К представителю каждого темперамента нужно найти свой подход, исходя из определенных психологических принципов:

1. "Ни минуты покоя". Таков принцип подхода к холерику, который опирается на использовании его плюсов: энергичность, увлеченность, страстность и нейтрализацию минусов: вспыльчивость, агрессивность, конфликтность.
2. "Доверяй, но проверяй". Это подходит к сангвинику, имеющему такие плюсы: жизнерадостность, увлеченность, общительность и минусы: склонность к зазнайству, разбросанность, легкомыслие, поверхностность, ненадежность.
3. "Не торопи". Таким должен быть подход к флегматику, имеющему плюсы: устойчивость, постоянство, активность, терпеливость, самообладание, надежность и минусы - медлительность, безразличие, сухость, "толстокожесть".
4. "Не навреди" Этот девиз для меланхолика, который имеет свои плюсы: высокая чувствительность, мягкость, человечность, доброжелательность и минусы - низкая работоспособность, мнительность, ранимость, замкнутость, застенчивость.

Вопросы для контрольной проверки:

1. Что такое личность, ее особенности.
2. Что входит в понятие, "направленность".
3. Раскройте понятие "характер", его природу.
4. Какие знаете типы характера.
5. Что такое темперамент, его особенности.
6. Назовите основные типы темперамента, отличительные особенности этих типов.

Тема: Психологическая техника влияния на людей.

План:

1. Влияние, содержание основных методов влияния.
2. Формальные и неформальные отношения руководителя в коллективе.
3. Сущность самосознания и самооценки в психологии управления.

Ключевые слова: влияние, властное принуждение, вознаграждение, пример, убеждение, формальные отношения, неформальные отношения, самосознание, самопознание, самооценка, саморегулирование

1. Влияние, содержание основных методов влияния

Одним из решающих факторов эффективного управления является наличие системы влияний менеджера на персонал в рамках организации и вне ее.

К числу основных методов влияния на подчиненных, имеющих в распоряжении менеджера, обычно относят: принуждение, вознаграждение, обязывание, т.е. апелляция к должностным обязанностям подчиненного,

личный пример руководителя; привлечение работников к участию в управлении; информирование и оценку, убеждение.

Менеджеру необходимо дифференцировать свое влияние, выбирая метод, соответствующий личностным характеристикам подчиненного и конкретной управленческой ситуации.

Анализ практики управления персоналом позволяет выделить 5 основных методов влияния руководителя на подчиненных.

1. Метод властного принуждения.

Этот метод базируется на применении руководителем властных полномочий в отношении подчиненных, в том числе при наложении дисциплинарных взысканий. Метод принуждения необходим при воздействии на нерадивых и недобросовестных подчиненных, работников, нарушающих служебную дисциплину и законность. Однако принуждение формирует страх перед возможным наказанием за совершенные (даже неумышленно) ошибки и меняет мотивацию труда. У работников начинает развиваться мотивация избегания наказания, что может вести к перестраховке, потере инициативы в работе, излишнему формализму, невольно или вольно снижает производительность и качество труда подчиненных. Метод принуждения должен применяться с обязательным учетом индивидуальных психологических характеристик работников.

2. Метод вознаграждения (поощрения).

Сущность заключается в положительном подкреплении поведения работника, основанном на объективной оценке достигнутых им результатов в деятельности. Применение вознаграждения или поощрения эффективно при соблюдении следующих правил: индивидуализация вознаграждения, соответствие стимула достигнутым успехам, гласность при объявлении поощрения, наращивание стимулов в связи с достижениями в работе и др.

Руководитель имеет возможность применять 12 способов вознаграждения:

1. деньги (материальное вознаграждение);
2. одобрение поведения и деятельности подчиненного;
3. признание эффективности служебных действий;
4. предоставление любимой работы;
5. предоставление свободного времени;
6. способствование профессионально-личностному росту;
7. продвижение по служебной "лестнице";
8. предоставление самостоятельности в работе;
9. учет личных интересов работника;
10. достижение взаимопонимания;
11. ценные подарки;
12. представление к правительственным наградам;

3.Метод примера (харизмы).

Этот метод основывается на позитивном влиянии профессионально-личностных качеств и способностей руководителя в отношении подчиненных. В этом случае часто наблюдается идентификация подчиненного с руководителем, осознанное или неосознанное подражание стилю деятельности и признание его авторитета как лидера. (Авторитет - высокая степень влияния человека на окружающих). К числу харизматических характеристик личности руководителя относятся: энергичность поведения руководителя и заражение им своей энергией окружающих; внушительную, солидную внешность, независимость характера и др.

4.Метод влияния через участие подчиненных в управлении.

При этом меняется мотивация деятельности, растет управленческая подготовленность работников, они все чаще идентифицируют себя с организацией, в которой трудятся.

5.Метод убеждения.

Убеждение основано на логике и аргументации своей точки зрения руководителем. Начинается убеждение с попытки понять точку зрения подчиненного, его мотивацию поведения и позицию. При этом важно достигнуть доверительности в беседе с работником, найти точки согласия в позициях и всячески их развивать. Практика показывает, что эффективность убеждения зависит от 2-х основных ошибок: отсутствие обратной связи с подчиненным и неумение его выслушивать.

Американский профессор психологии К.Дэвис предлагает 10 правил эффективного слушания: 1) перестаньте говорить; 2) помогите говорящему раскрепоститься; 3) покажите говорящему, что вы готовы слушать; 4) устраните раздражающие моменты; 5) сопереживайте говорящему; 6) будьте терпеливы; 7) сдерживайте свой характер; 8) задавайте вопросы и др.

Целью выступления всегда является формирование убеждения у слушателей. Необходимо добиться того, чтобы эти убеждения стали основой поступков. Ораторское искусство - это умение убеждать словом в любой аудитории. Максимальная эффективность достигается при гармонии мысли и слова с использованием эмоционального механизма.

2.Формальные и неформальные отношения руководителя в коллективе

Функциональную структуру специалисты по управлению обычно представляли таким образом: работники преимущественно физического труда (основные, вспомогательные, обслуживающие) и работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, счетно-конторские работники, производственно-технический

персонал). Важна и социально - демографическая структура, в которой выделяются группы по возрасту, полу, национальности и.

Хороший руководитель непременно вникнет в профессионально - квалификационную структуру своего коллектива. В ней обычно выделялись следующие группы работников: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные, практики, со средним специальным образованием, с высшим образованием. Знание этих характеристик позволит руководителю увидеть плюсы и минусы своей организации, коллектива, выявить его психологические особенности, а также те персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность его деятельности.

В отечественной и зарубежной литературе много внимания уделено взаимодействию формальных и неформальных структур в коллективе. В любой организации, учреждении, фирме сами собой возникают неформальные организации, группы. Неформальная организация - это спонтанно возникающая группа людей, которая регулярно вступает во взаимодействие для достижения определенных целей. В международном менеджменте проведены исследования, в результате которых сформулирован ряд положений и рекомендаций по управлению неформальными организациями. В частности, отвергнуты мнения, что возникновение неформальных групп есть показатель неэффективного управления. Далее, установлено, что в неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Неформальные лидеры имеют не меньшее влияние в коллективах, хотя используют при этом в основном свои личностные, индивидуальные качества и делают ставку на людей, их взаимоотношения. Известно также, что для коллектива характерна постоянная смена лидеров в зависимости от смены деятельности, ситуаций и т.д. В трудовом коллективе может быть несколько типов лидеров: деловой лидер (тот, кто лучше других представляет себе суть дела и имеет опыт в решении основных задач, стоящих перед группой); эмоциональный лидер (обладающий наибольшей притягательностью, аттракцией); может быть и ситуативный лидер, человек который более других способен в какой-то небольшой промежуток времени повести за собой коллектив.

Как руководитель должен относиться к неформальным организациям, группам? Как управлять ими? Вот, что рекомендуется, например, в теории американского менеджмента:

- 1) признать существование неформальной организации и ни в коем случае не предпринимать мер к ее уничтожению, работать с ней и не угрожать ее существованию;
- 2) стремиться выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Знать лидеров, регулярно встречаться с ними,

поощряя те группы, которые не мешают, а способствуют достижению целей организации;

- 3) перед тем как предпринять какие-либо действия, следует просчитать их возможные отрицательные воздействия на неформальные организации;
- 4) чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных групп, разрешить им участвовать в разработке и принятии решений;
- 5) быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

3. Сущность самосознания и самооценки в психологии управления

Знание себя, своих физических, психических и нравственных сил дает возможность человеку контролировать и регулировать свои действия и поведение. И вот здесь мы вплотную подходим к роли сознания в жизни и деятельности людей. Сознание - это высшая (интегрирующая) форма развития и проявление психики человека. Сознание определяет мысленное построение действий, контроль и управление поведением человека, его способности отдавать себе отчет в том, что происходит в нем самом и окружающем мире. Сознание включает ряд важнейших компонентов: совокупность знаний об окружающем мире, постановку жизненных целей и задач, самосознание и отношение человека к себе, другим людям и окружающему миру. Когда человек находится в состоянии бодрствования, он осознает все, что с ним происходит. Самосознание исторически наиболее поздний и хрупкий продукт развития психики человека.

Самосознание предполагает осознание своего "Я" во всем многообразии индивидуальных особенностей, выделение себя из окружающего мира и представление о себе в сопоставлении с другими людьми. Самосознание помогает человеку сохранить себя и свое "Я", а также регулировать всю сложную систему внутреннего психического мира.

Самосознание включает три главных компонента: самопознание, самооценку и самовоспитание.

Развитие самопознания начинается с процесса познания себя через сравнение с другим. Это очень ярко проявляется у детей, которые остро реагируют на оценку их качеств путем самопоставления с другими детьми: лучше Пети, хуже Вани. И обычно им хочется знать, в каком случае конкретно они лучше Пети и хуже Вани. Самопознание по типу "я и другой человек" сохраняется у человека на всю жизнь, носит очень эмоциональную окраску и зависит от правильности оценки им других людей, а также от мнения других людей о нем. Этот тип самопознания очень

неустойчивый, ситуативный и может служить источником конфликтных ситуаций, особенно когда человек возомнит, что он всегда лучше других.

И очень важно в развитии самопознания перейти на другой, более высокий уровень сравнения - себя с самим собой, по типу "я и я". Человек должен научиться оценивать свои качества, поступки, сопоставлять, каким он был вчера, и какой он сегодня: совершил смелый, решительный поступок или, наоборот, струсил. И вот здесь нам помогают развитие внутренних приемов самонаблюдения и самоанализа. Настоящая, конструктивная самокритика всегда должна вестись не на уровне "я и другой человек", а на уровне "я и я".

Для самопознания необходимо обладать хотя бы элементарной психологической грамотностью.

На основе самопознания у человека вырабатывается определенное эмоционально-ценностное отношение к себе, которое выражается в самооценке. Самооценка предполагает оценку своих способностей, психологических качеств и поступков, своих жизненных целей и возможностей их достижения, а также своего места среди других людей.

Самооценка может быть заниженной, завышенной и адекватной (нормальной).

Люди с заниженной самооценкой обычно ставят перед собой более низкие цели, чем те, которых могут достигнуть, преувеличивают значение неудач, остро нуждаются в поддержке окружающих. Такой человек считает себя хуже других, страдает комплексами неполноценности, вины. Ему свойственны нерешительность, боязливость, застенчивость. Часто действует по принципу "как бы чего не вышло". Это отражается на его внешнем виде: голова втянута в плечи, походка нерешительная, глаза отводит в сторону, хмур и не улыбочив.

Окружающие иногда принимают такого человека за очень сердитого, злого, неконтактного. Это приводит к отчуждению, изоляции от людей, одиночеству. Человек с заниженной самооценкой очень раним.

Как показал психологический эксперимент, если всех таких страдальцев поставить рядом и попросить их найти друг в друге недостатки, то, как правило, будут названы не те, которые каждому из них омрачают существование.

Объективных критериев красоты или уродства, как правило, не существует. Некрасивыми или несчастливыми бывают именно те люди, которые себя таковыми считают.

Уход в свои недостатки и жизненные неприятности приводит к возникновению комплексов неполноценности. Именно эти комплексы, а не сами недостатки вызывают негативную реакцию окружающих.

Когда встречаешь человека со страдательскими глазами и стиснутыми губами, боящегося сказать слово и отводящего в смущении взгляд от собеседника, в сознании невольно возникает образ стены с колючей проволокой под током высокого напряжения. На эмоциональном

уровне это выражается как нежелание общаться с таким человеком, на рациональном - в виде оценки его как некрасивого, неинтересного. Хотя присмотревшись, видишь, что у него приятное лицо, он может оказаться интересным собеседником и надежным другом. Но, чтобы все это увидеть, надо приложить немало усилий по преодолению барьера, воздвигаемого теми, кто считает себя непривлекательными.

Человек с заниженной самооценкой, несмотря на все трудности, легче поддается влиянию других людей и имеет больше шансов прийти к адекватной самооценке, чем человек с завышенной самооценкой. Люди с завышенной самооценкой ставят перед собой более высокие цели, чем те, которых они могут достигнуть, уровень их притязаний превышает реальные возможности. Эти люди относятся подчеркнуто независимо к одобрению окружающих, активно не соглашаются с оценками, которые им дают другие люди. Характерные их свойства: зазнайство, высокомерие, стремление к превосходству, часто неуважительное и даже грубое отношение к людям.

Можно привести пример с одной преподавательницей общественных наук в техническом вузе.

Будучи способным человеком и симпатичной женщиной, она переоценивала свои педагогические способности. После доброжелательной, но критической оценки коллегами методической стороны прочитанной ею лекции преподаватель вошла в конфликт со всем коллективом кафедры, обвиняя коллег в том, что они просто не доросли до ее уровня. Конфликтная ситуация привела к тому, что ей пришлось уйти с кафедры. К сожалению, история повторилась и на следующем месте работы.

Человек с завышенной самооценкой часто становится жестким, инертным, агрессивным, неуживчивым и, несмотря на свои подчас незаурядные способности, терпит в жизни крах.

Адекватная самооценка личностью своих способностей и возможностей обычно обеспечивает соответствующий уровень притязаний, гибкость по отношению к поставленным целям, трезвое отношение к успехам и неудачам, одобрению и неодобрению. Такому человеку легче жить на свете, он более энергичен, активен и оптимистичен. Отсюда вывод: надо стремиться развивать у себя адекватную самооценку на основе самопознания.

Познав и оценив себя, человек может сознательно, а не стихийно управлять своим поведением и заниматься самовоспитанием. В психологической литературе понятие "саморегулирование" и "самоуправление" часто употребляют как синонимы.

Г.С.Никифоров под психическим самоуправлением понимает сознательное воздействие человека на свою психическую деятельность, собственное поведение с целью сохранения или изменения характера их протекания.

Вместе с тем, он разделяет по смыслу самоуправление и саморегулирование. Управление включает в себя регулирование.

Особенностью самоуправления является конкретизация мотивов поведения и деятельности, постановка целей, выбор путей их достижения. Самоуправление для человека - это решение вопросов о том, что и как делать. Саморегулирование - исполнение того, что было намечено. Переход от самоуправления к саморегулированию - это переход от замысла, идеи к воплощению их в жизнь. Если саморегулирование подчинено, как правило, решению задач ближайшего будущего, то самоуправление может быть нацелено на более долгосрочную перспективу: выбор жизненного пути, постановку задач самосовершенствования, конкретизацию идей самовоспитания.

Саморегуляция человека очень тесно связано с развитием умственной активности и пластичностью, т.е. умением настраивать свое поведение в изменяющихся условиях.

Что же такое самовоспитание? Его можно понимать как процесс самоуправления, направленный на осознанное изменение своей личности. Процесс самовоспитания зависит от уровня развития самооценки. Средства самовоспитания и приемы воздействия на собственную личность очень разнообразны.

В.А.Сухомлинский писал: "Воспитание, побуждающее к самовоспитанию - это и есть, по моему глубокому убеждению, настоящее воспитание. Учить самовоспитанию неизмеримо труднее, чем организовать воскресное времяпрепровождение".

А.П.Чехов очень точно подметил признаки воспитанного человека.

Воспитанные люди, какие они:

- уважают человеческую личность, а потому всегда снисходительны, мягки, вежливы, уступчивы;
- сострадательны;
- уважают чужую собственность, а потому всегда платят долги;
- не лгут даже в пустяках, они не болтливы и не лезут с откровенностями, когда их не спрашивают;
- не унижают себя, чтобы вызвать в другом сочувствие;
- не суетны;
- если они имеют в себе талант, то уважают его, жертвуя для него;
- воспитывают в себе этику и эстетику.

В связи с разговором о самосознании хотелось бы сказать о самолюбии и самостоятельности.

В.Г.Белинский определил самолюбие как великий рычаг в душе человека наряду с гордостью.

Самолюбие - это и движущая сила личности и способ соотнесения себя с социальным миром, другими людьми. Если человек самолюбив, то он прежде всего старается согласовывать свое поведение с другими людьми, не теряя при этом своего достоинства.

Самостоятельный человек обычно и самолюбив, он, как правило, не идет у других на поводу, а стремится строить свою линию поведения в

соответствии со своей индивидуальностью и сознанием личной ответственности за свою деятельность и поступки.

Таким образом, самосознание - это очень важная функция человеческой психики, активно управляющая всей системой индивидуальности человека. И составляя программу воспитания человека, мы не должны забывать, что это возможно через развитие и воспитание его самосознания.

Вопросы для контрольной проверки:

1. Назовите основные методы влияния.
2. Что из себя представляют формальные и неформальные отношения.
3. В чем сущность самосознания.
4. Дайте характеристику самоуправлению и саморегулированию.

Тема: Психология самовыживания.

План:

1. Работоспособность человека, факторы ее определяющие.
2. Формула выживаемости
3. Психологические кризисы
4. Психологическая гигиена.

Ключевые слова: работоспособность, работоголизм, здоровье, рекреация, релаксация, катарсис, стресс, психогигиена

1. Работоспособность человека, факторы ее определяющие.

Самым важным индивидуальным отличием человека является работоспособность.

Работоспособность - нервно - психическая устойчивость, темп производственной деятельности, утомляемость;

- способность к работе, к труду в определенном ритме определенное количество времени.

Предел работоспособности - это величина переменная, зависит от конкретных условий:

здоровье,

рациональное питание,

возраст,

величина резервных возможностей человека (сильная или слабая нервная система),

санитарно-гигиенические условия труда,

профессиональная подготовленность и опыт,

мотивация,

направленность личности.

Среди обязательных условий, обеспечивающих работоспособность человека и предупреждающих переутомление, важное место занимает правильное чередование труда и отдыха. В связи с этим одна из задач менеджера заключается в создании оптимального режима труда и отдыха, который следует устанавливать с учетом особенностей конкретной профессии, характера выполняемой работы, конкретных условий труда, индивидуально-психологических особенностей работников.

От этого зависят частота, длительность и содержание перерывов.

Следует учитывать, что перерывы на отдых в течение рабочего дня должны предшествовать началу ожидаемого снижения работоспособности с тем, чтобы они назначались тогда, когда человеку необходим отдых.

Психологическая бодрость начинается с 6 часов утра и удерживается в течение 7 часов без особых колебаний, но не более. Дальнейшая работоспособность требует повышенного волевого усилия. Улучшение суточного биологического ритма вновь начинается около 15 часов дня и продолжается в течение двух последующих часов. К 18 часам психологическая бодрость постепенно уменьшается, а к 19 часам приходят специфические изменения в поведении: снижение психической стабильности порождает предрасположенность к нервозности; повышается склонность к конфликтам по незначительному поводу. У некоторых людей начинаются головные боли. Это время психологи называют критической точкой. К 20 часам вновь активизируется психика, время реакций сокращается, человек быстрее реагирует на сигналы. Такое состояние продолжается и далее; к 21 часу особенно обостряется память, она становится способной запечатлеть многое, что не удалось днем. Далее происходит падение работоспособности, к 23 часам организм готовится к отдыху, в 24 часа тот, кто лег спать в 22 часа, уже видит сны.

Как видим, в послеобеденное время есть 2 наиболее критических периода: первой - около 19 часов и второй - около 22 часов. Для работающих в это время требуется особое волевое напряжение и усиление внимания. Наиболее опасный период - 4 часа утра, когда все физические и психические возможности организма практически равны нулю.

Работоспособность колеблется в течение недели. Хорошо известны издержки производительности труда в первый, а иногда и во второй день рабочей недели. Работоспособность претерпевает также сезонные изменения, связанные с временами года (весной она ухудшается).

Во избежание вредного переутомления, для восстановления сил, а также для формирования того, что можно назвать готовностью к работе, необходим отдых.

Для предупреждения переутомления сотрудников целесообразны так называемые "микروпаузы", т.е. кратковременные, продолжительностью в 5-10 минут, перерывы во время работы. В последующее время восстановление функций замедляется и менее эффективно. Чем

однообразнее, монотоннее труд, тем чаще должны быть перерывы. При разработке режима труда и отдыха менеджеру следует стремиться к замене небольшого числа длительных перерывов более короткими, но частыми. В сфере обслуживания, где требуется большое нервное напряжение, желательны короткие, но частые 5-минутные перерывы. Причем во второй половине рабочего дня в связи с более выраженным утомлением время на отдых должно быть большим, чем в дообеденный период.

Кроме того существуют три вида продолжительного отдыха для восстановления сил после работы.

1. Отдых после рабочего дня. Прежде всего необходим достаточно продолжительный и крепкий сон. Недосток сна не может компенсироваться никаким другим видом отдыха. Норма сна 7-8 часов. Весьма способствует сопротивляемости организма усталости на работе так называемый активный отдых, например занятия спортом в нерабочее время.

2. Выходной день.

3. Наиболее длительный отдых - отпуск.

В середине рабочего дня не позднее чем через 4 часа после начала работы вводится перерыв на обед. Как правило, перерыв на обед 40-60 минут (достаточное время для нормального приема пищи).

При контактах с представителями иностранных фирм нужно помнить, что создание искусственного образа - имиджа - важная составляющая индустрии бизнеса. Уже по тому, знаете ли вы об этих правилах, или нет, можно составить впечатление об уровне вашего предприятия. Например, внешний вид - излишний вес или расхлябанная походка - не только ваше личное дело. Это еще и показатель ваших волевых качеств, умения организовать свою жизнь, разработать принципы поведения и следовать им, что особенно важно для делового человека. Первое впечатление изменить будет весьма сложно (если оно неблагоприятное).

Регулярное посещение врачей, занятия спортом на свежем воздухе, знание своих биоритмов - периодов спада и подъема работоспособности и умение управлять ими позволят вам надолго сохранить стройную фигуру, ясный ум и деловую активность.

Есть один порок, присущий и предпринимательству, В последние годы возросло число людей страдающих работооголизмом.

Работоголизм - погруженность в свою работу до такой степени, что вся остальная жизнь отходит на второй план. Работа так поглощает энергию и эмоции работооголиков, что они не способны включаться в другие формы активности, увлекаться, проявлять симпатии, сочувствие даже близким людям.

Страдающие работооголизмом люди с раздражением относятся к перерывам на отдых, воспринимая это чуть ли не как предательство дела, а

длительный перерыв вызывает у них физические недомогания, агрессивность.

Очень часто этим страдают и предприниматели. Ради бизнеса они готовы пожертвовать многим. К тому же необходимо постоянно принимать быстрые и вместе с тем безошибочные решения, сопряженные с физическим и психическим напряжением.

Работоголизм - термин, известный на Западе уже не один десяток лет. Страдающие работоголизмом предприниматели с раздражением относятся к периоду после 7 часов вечера, когда многие заканчивают работу. К концу рабочего дня они бывают так перевозбуждены, что для разрядки нуждаются в лучшем случае в быстрой езде на автомобиле, в худшем - в принятии дозы спиртного. Семья и другие близкие люди, если они непосредственно не включены в бизнес, отодвигаются на энный план.

Полностью погружаясь в работу, многие бизнесмены теряют связь с остальной действительностью, они лишь тратят энергию на производственные заботы и волнения, лишаясь при этом источников ее поступления.

Работоголики не умеют правильно "разряжаться", что в значительной степени снижает их устойчивость к стрессам, неизбежно возникающим в жизни бизнесмена менеджера. Такие менеджеры перенапряжены, лишены необходимых адаптивных возможностей и уже с трудом могут управлять собой.

Беда в том, что многие менеджеры не имеют найти в своей жизни баланс между работой и прочими радостями бытия, не обучены искусству "отключаться" от служебных проблем. Ярким примером здесь может служить так называемый "селф-мэйд мэн", т.е. "человек, сделавший себя сам". Так американцы называют человека, который посвятил свою жизнь прежде всего делу, жил без развлечений, отдыха, пренебрегая семьей и дружбой.

Кроме того, что это вредно для здоровья этого человека, следует обратить внимание на следующее обстоятельство: кто не ценит собственное здоровье, тот меньше проявляет заботы и о других людях. Вместе с тем, нередко экономия на здоровье персонала оборачивается значительными потерями для бизнеса.

Перенапряжение работоголика тяжелее всего сказывается на его близких, т.к. когда он приходит домой, его организм сам без сознательной команды хозяина устраивается на отдых. И тут перенапряжение дает себя знать. Малейшее беспокойство (жена что-то попросила, ребенок прибежал поделиться радостью, теща задала вопрос, пуговица плохо пришита) - возникает реакция раздражительной слабости: грубый ответ, затрещина сыну, пуговица вырвана с мясом, а то и хлопок дверью - уход.

Наш менеджер сталкивается лишь с осуждающим непониманием, будет тянуть свою лямку до конца, теряя здоровье, любовь близких,

уважение коллег. У нас нет культуры бережного отношения к себе, коллегам и близким. Человек, как механизм - отработал и на свалку.

Работоголизм поражает прежде всего действительно увлеченных и способных многое создать.

2. Формула выживаемости

Менеджмент - это активная умственная деятельность, постоянное напряжение нервной системы человека. Основная тяжесть в ней приходится на головной мозг, который находясь в напряжении подчиняет себе все ресурсы организма. Менеджеров постоянно давит груз персональной ответственности, им часто приходится решать нештатные задачи, оказываться в экстремальных ситуациях, что в значительной мере влияет на состояние здоровья. В первую очередь страдает их высшая нервная деятельность. Сохранить в этих условиях здоровье менеджеров - задача крайне сложная. В связи с этим рассмотрим особые подходы к сохранению и восстановлению здоровья и работоспособности как самих менеджеров, так и персонала фирмы.

Здоровье - такое состояние человека, когда он не болен, а потому им не утрачена способность полноценно выполнять многообразные жизненные функции. Оно характеризуется высокой приспособляемостью человека к изменяющимся условиям жизни, психической уравновешенностью и социальным оптимизмом.

Здоровые люди производительно работают, предрасположены к творчеству и обладают способностью самоизвлечения новых резервов эффективности своей жизнедеятельности.

Наше здоровье зависит от ряда обстоятельств. Среди них 60% занимает повседневный образ жизни, 40% приходится на экологию, медицинское обслуживание и другие факторы. Таким образом, состояние здоровья решающим образом зависит от отношения к нему в повседневной жизни.

У целителей-экстрасенсов есть оригинальная концепция возникновения болезней, Они считают, что болезнь - это особое состояние мысли, например, состояние злобы, депрессии, страха, неуверенности, зависти, агрессивности. Дурной характер диктует дурные поступки, следовательно, провоцирует болезни. "Гнев, жадность и незнание своего истинного "я" – это смерть" - говорили древние.

Кроме того, многие болезни связаны с подавлением личности. Нередко люди болеют от того, что их унижают, устраивают разгоны, травлю, выкидывают из жизни, и в результате - быстротечный рак, диабет, инфаркт миокарда. Это болезни социальные.

Чтобы иметь хорошее здоровье, хорошее самочувствие необходимо вести нормальный образ жизни:

правильно питаться;

заниматься спортом;

иметь любимую работу, любимую семью,

сохранять хорошее настроение,
не ожесточаться.

В последнее время среди бизнесменов и менеджеров в нашей стране устанавливается мода на занятия спортом. Карьера и деловой успех очень часто бывают связаны с модными тенденциями, следовать которым иногда просто необходимо, если хочешь быстро достичь успеха. Спортом же нужно заниматься не только для карьеры, но и просто ради здоровья и удовольствия.

Недостаток движения в работе менеджера надо компенсировать, но не более того. Для этого немецкие авторы Бербель и Хайнц Швальбе рекомендуют оздоровительные программы, которые включают в себя не только физические упражнения, но и режим питания, а также упражнения на расслабление. Все, что вам нужно для здоровья, пишут они, - "это здоровый сон, умеренное питание, подвижность, свежий воздух, умеренность в потреблении алкоголя и курении. Как видите, все просто. На деле же все оказывается куда сложнее".

С чего же следует начинать? В.М.Шепель рекомендует начать с самопресечения беспечного отношения менеджера к своему здоровью. Им выведена так называемая "формула выживаемости". Исходные соображения для ее выведения: суточное время жизнедеятельности человека должно быть разумно использовано в целях обеспечения его физического, психического и нравственного здоровья.

Соответственно каждому "срезу" здоровья определяют три группы условий:

- по физической активности - рекреация (восстановление);
- по психическому расслаблению и переключению эмоций - релаксация (расслабление);
- по моральному очищению и возвышению - катарсис (очищение).

Конкретное распределение времени (В) по каждому компоненту должно осуществляться, исходя из состояния здоровья, характера труда, экологии, условий, в которых протекает жизнедеятельность работника. Важно разумно соотносить время покоя (сна) и время физической и духовной активности. Прежде всего не нарушать физиологическую норму сна.

Врек - время рекреации - время, используемое на обеспечение мышечной активности; рациональная структура питания; закаливание; пребывание на свежем воздухе. Очень важен режим отдыха после работы. Неправильный режим приводит организм человека в состояние рассогласования. Большая часть тех отклонений от физиологической нормы, которые нам приходится наблюдать у себя и своих знакомых, вызвана неактивным отдыхом: за любое усилие многие люди пытаются вознаградить себя часами лени и таким количеством излишеств, которое только могут себе позволить.

Назовем отдельные наиболее доступные рекомендации по рекреации. Соблюдать минимум двигательной активности. В этих целях в течение

рабочего дня делать 4-6 гимнастические паузы (по 2-3 мин. каждая), проходить в день 10 тыс. шагов или 7 км, в течение дня 2 часа пребывать на свежем воздухе.

Врел - время релаксации - время, используемое на снятие нервного напряжения, освобождение от назойливых мыслей, "введение" положительных эмоций, Повседневно у делового человека предостаточно причин быть взвинченным: он терпит удары судьбы, разочаровывается в людях, непрерывно живет в ожидании успеха-неуспеха, несет личную ответственность за людей, работающих с ним. Психическое напряжение приводит к "перенакаливанию" нервной системы.

Нельзя постоянно думать о деле, карьере. Иногда полезно расслабиться. Это тоже пойдет только на пользу, ведь тот, кто хочет добиться успеха, нуждается в запасе свежих сил.

Следует учитывать, что релаксация может быть произвольной (расслабление при отходе ко сну) и произвольной, вызываемой путем принятия спокойной позы, расслабления мышц, представления состояний, обычно соответствующих покою.

Важной составной частью расслабления является управление своим настроением и отработка психологической защиты от негативных морально-психологических воздействий.

Для менеджера, стремящегося к успеху, важны умение владеть собой и самоконтроль. То, как он выглядит, как ведет себя, оценивают окружающие его люди, а от этой оценки зачастую в решающей степени зависит деловой успех.

Эффективными способами расслабления и концентрации являются аутогенная тренировка, автором которой является немецкий психолог И.Шульц, медитация, самовнушение. Речь идет об общедоступных вариантах использования самовнушения, саморасслабления и переключения. Кроме того, компонентами релаксации, как считает В.М.Шепель, являются смехотерапия; цветомузыка, одним из пропагандистов которой был композитор А.Н.Скрябин; гимнастика "хорошего настроения" московского педагога А.В.Боярышнова; лекарственные травы и отвлекающие подручные средства такие как четки, вязание, кубик Рубика и т.п.

Вкат - время катарсиса - время, используемое на нравственное возвышение чувств и мыслей, сопоставление своих поступков с деяниями идеалов в целях самоутверждение в верности морального выбора и соответствия ему конкретных действий.

Понятие "катарсис", введенное Аристотелем в "Поэтике" означает систему разнообразных мер, укрепляющих нравственное здоровье.

Очищающее воздействие оказывают посещение театров, музеев, выставок, чтение классической и современной художественной литературы. Облагораживающим эффектом обладают занятия живописью и музыкой. Изумительным средством нравственного возвышения является общение с

маленькими детьми, а также, с благородными людьми - честными, не лукавыми, бескорыстными.

4. Психологические кризисы.

5.

Как уже отмечалось, менеджер постоянно находится в состоянии нервного напряжения, что разрушающе действует на его здоровье. Согласно исследованиям психологов, частота возникновения стрессовых ситуаций в его деятельности составляет примерно 6-7 баллов по десятибалльной шкале.

О том, что стрессы стали бедой очень и очень многих, говорят исследования, проведенные недавно в странах "общего рынка".

Результаты этих исследований свидетельствуют, что причиной стресса в 61% случаев являются служебные проблемы, семейные переживания и финансовые трудности, 22% случаев вызваны причинами "психологического характера", а 7%- серьезными заболеваниями. При этом скрыть свое стрессовое состояние практически невозможно.

Уточним, что организму вреден не сам по себе стресс а его чрезмерная интенсивность. Недаром же канадский физиолог и врач Ганс Селье, давший название этому явлению в 1936 г., говорил, что отсутствие стресса равнозначно смерти. Он назвал стресс "универсальным феноменом жизни, своего рода спасительной реакцией, подающей сигнал "тревоги", когда организму нужно в доли секунды мобилизовать физические силы на отражение опасности".

Что же такое стресс?

Стресс (от англ.stress - давление, напряжение) - термин, используемый для обозначения обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Согласно теории стрессов Г.Селье, стресс рассматривается как постоянное состояние напряженности человеческой психики, вызванное большим или меньшим несоответствием стиля жизни человека способам реагирования на него нервной системы.

Стресс - это постоянная и естественная реакция организма и психики человека на проблемную ситуацию в виде перегруппировки физических и нравственных сил.

Стресс был всегда. В ходе эволюции сама жизнь требовала от человека постоянной готовности сохранять и защищать себя и своих близких. Чем быстрее он умел мобилизовать силы, тем больше у него было шансов победить, тем он был удачливей.

Первоначальное понятие "стресс" возникло в физиологии для обозначения неспецифической реакции организма в ответ на любое неблагоприятное воздействие. То есть обеспечение мобилизации психофизиологических ресурсов организма для адаптации в трудных условиях.

Позднее понятие "стресс" стало использоваться для описания состояния индивида в экстремальных условиях на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях.

Выделяют физиологический и психологический стресс.

Факторами физиологического стресса являются

чрезмерная физическая нагрузка, голод, шум, высокая и низкая температура, огонь, травма, болевые стимулы, операция, беспорядки, затрудненное дыхание, собственная болезнь,

Психологический стресс может быть двух видов: эмоциональный и информационный.

Для менеджеров характерным является информационный стресс, который возникает в ситуациях информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе при высокой степени ответственности за последствия принятых решений.

Кроме того, факторами психологического стресса являются:

ситуации угрозы, опасности, обиды,

грубость, зависть, измена, несправедливость,

борьба за власть, неоправдавшиеся надежды

плохое обслуживание, денежные проблемы

вынужденное ожидание, предстоящий экзамен,

смерть близкого человека, увольнение с работы,

трудности с начальством, условия труда,

ожидаемое повышение, финансовые трудности,

получение значительного кредита, строительство собственного дома

и многое другое.

Стресс есть везде - и в частной жизни, и в каждой профессии. Но он проистекает не столько от труда как такового, сколько из условий или обстоятельств, при которых выполняется та или иная работа, от ощущения безвыходности в стрессовой ситуации.

Причины стресса в работе бизнесмена.

1. В бизнесе любое начинание всегда риск. Конечно, права поговорка "кто не рискует, тот не выигрывает". Но с другой стороны, работа в условиях повышенного нервного напряжения не проходит бесследно.

2. "Ловушка богатства"

Порой бизнесмена охватывает азарт: прибыль - любой ценой. Работа ради работы.

3. Боязнь (страх) потери - семьи, имущества, денег.

Заработав деньги, они зарабатывают страх. Ставят стальную дверь, оснащают машину "сторожем" и т.п. Они живут в состоянии вечного стресса.

4. "Болезни разрушенных идеалов". Утрата ценностей и идеалов.

Если в доперестроечное время преобладали недуги, вызванные невозможностью реализовать себя в советском обществе - "болезни нереализованности", то теперь причиной заболеваний гораздо чаще является утрата ценностей.

"Болезни разрушенных идеалов" приводят к более тяжелым последствиям - к угасанию, заказнивающемуся смертью, к неконтролируемой агрессии, к борьбе как способу существования. В основном это болезни пожилых. Хотя возраст не играет решающей роли.

Во что вы верите, ради чего вы живете? Человек с разрушенными идеалами, как правило, не знает.

5. "Работоголизм"- теряется контакт с близкими, с собой, собственное прошлое становится чужим.

6. "Деловой сумбур" - крайний беспорядок в работе. Такие люди постоянно нервничают, не находя нужные им вещи, паникуют, вспоминая вдруг о несделанном, растрачивают свою энергию, хватаясь то за одно, то за другое, хронически опаздывают.

В данном случае прежде всего необходимо изменить стиль своей работы. В профилактических целях рекомендуется не взваливать на себя лишнего, учиться выбирать приоритеты, точно определять границы возможного и необходимого, доставляющего удовлетворение или вызывающего реакцию отторжения.

Со временем под влияние прогрессирующей напряженности труда у каждого человека складывается "своя" группа сигналов стрессов:

1. кратковременные сигналы:

раздражительность, усиленная тяга к курению, "говорливость", периодические боли в затылке, изжога, икота...

2. длительные боли в какой-то области головы, сердца, депрессия, полная потеря аппетита затухание жизненного тонуса лихорадочный блеск в глазах.

Стресс может оказывать как положительное, мобилизующее, так и отрицательное влияние на деятельность (дистресс), вплоть до ее полной дезорганизации. Поэтому оптимизация любого вида деятельности должна включать комплекс мер, предупреждающих причины возникновения стресса.

Реакция на стресс во многих случаях заставляет работать эффективнее, предпринимать большие усилия, направленные на достижение поставленной цели, то есть преодолевать его. Пассивность же может

обернуться такими расстройствами как гипертония, сердечные приступы, нарушения психики и т.д.

Пути преодления стресса. Канадский ученый Г.Селье считает:

1. Если человек будет руководствоваться правилом: "поступай так, чтобы завоевать любовь других, вызвать расположение и доброжелательное отношение окружающих", он создает для себя максимум психологического комфорта и возможность успеха;
2. Стремясь к хорошим отношениям с окружающими, все же заводите дружбы с "трудными", несдержанными людьми;
3. Цените радость подлинной простоты жизненного уклада: напыщенная искусственность вызывает неприязнь у окружающих;
4. С какой бы жизненной ситуацией вы не столкнулись, подумайте, стоит ли сражаться.

Другие специалисты по преодолению последствий стрессов рекомендуют:

- физические упражнения, заряжающие организм бодростью и энергией;
- в каждом виде достижений есть своя вершина, стремитесь к ней и довольствуйтесь этим;
- постоянно сосредотачивайте внимание на светлых сторонах жизни и на действиях, которые могут улучшить ваше состояние. Лучший способ уменьшить стресс - это отвлечься;
- если вам предстоит удручающе неприятное дело, не откладывайте его;
- не забывайте, что нет готового рецепта успеха, пригодного для всех. Мы все разные, и наши проблемы тоже.
- возможен и такой подход к сложившейся ситуации: я не принимаю общество, в котором живу, однако не воюю с ним, а отгораживаюсь от него или учусь реализовывать свои жизненные программы в тех условиях, в которых живу и которые не могу изменить;
- "профилактика радостью". Предполагается овладение тренингом самовнушения "радости дня", радости выполняемой работы.

4. Психологическая гигиена

Действенным средством сохранения на высоком уровне работоспособности человека и, следовательно, повышения эффективности его труда служит психогигиена.

Психологическая гигиена - система принципов, установок и приемов, которые помогают укреплять психическое здоровье. Важнейшая функция психогигиены - предупредительная. Она состоит в том, чтобы организационными и психологическими средствами ограничивать действие факторов, способствующих возникновению и развитию нервных и психических процессов (заболеваний)

"Создать условия для сохранения психического здоровья, поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе, предупреждать перерождение легких и временных психических отклонений в психическую болезнь - это забота менеджера любого ранга" - пишет В.Михеев.

В настоящее время довольно широко распространено среди руководителей такое заболевание как невроз. Именно неврозы редко окончательно излечиваются медикаментозными средствами. Лечиться приходится всю жизнь - постоянно "сидеть" на таблетках. Невроз - заболевание, проистекающее из взаимоотношений людей и личностное, т.е. связанное с неадекватной оценкой человеком своих возможностей и его темпераментными особенностями.

Известный русский психолог Е.Жариков разработал приемы нейтрализации негативных состояний работников (так называемые элементы психогигиены):

1. Смена ориентаций - гибкость или динамичность установок. Предполагается поисковая активность: найти новую цель и начать искать пути ее достижения.
2. Умение обесценивать то, что не смог достичь ("зелен винград"). Переносить малые потери легче, чем значительные. Как говорил философ Сенека, беден не тот у кого мало, а тот кому мало.
3. Подготовка психики на случай неудачи ("стрелянный воробей") - способность заранее, в уме осмысливать возможную неудачу и ее последствия.

Этот прием психогигиены предполагает полную рационализацию предстоящего события, т.е. многократное осмысливание его с такой степенью детализации, которая создает ощущение привычности... Так как привычное и знакомое волнует нас меньше, чем неопределенное.

Вот что по этому поводу пишет Д.Карнеги: "Если беда крадется за вами и загоняет вас в угол, применяйте магическую формулу: "а+б+в".

- а) спросите себя: "Что может быть самым худшим, если я не смогу решить свою проблему?"
 - б) мысленно подготовьте себя к принятию самого худшего - в случае необходимости;
 - в) попытайтесь спокойно продумать меры для улучшения ситуации, с которой вы мысленно примирились как с неизбежностью".
4. Способность отличать неудачу от катастроф, частный промах от крушения всех жизненных планов.

Принцип реальности нацеливает на трезвый подход к миру, в котором движение к какой-либо цели рассматривается не как прямолинейный процесс подъема на все новые и новые степени, а

допускает длинные, в т.ч. окольные (обходные) пути и косвенные средства. Психологический же механизм реализации принципа реальности состоит, в основном, в способности к терпению.

5. Навык к расслаблению (релаксация).

Каждому серьезному напряжению должна соответствовать так называемая "релаксационная пауза". Предлагается 15-30 минут в день заниматься релаксацией.

6. Доверительное общение ("Жилетка").

Имеет терапевтическое значение эффекта разделенного горя. Этой же цели служит телефон доверия, исповедь.

7. Юмор. Функция юмора - обеспечить удовлетворительное самочувствие в далеко не удовлетворительной ситуации. Как говорит восточная пословица, человек смеется, чтобы не плакать.

8. Заполнение психики позитивным опытом. "приятно вспомнить" (успешное решение проблем). Чаще вспоминайте об удачах.

9. "Триумф". Продумать свой положительный образ и следовать ему. Убедить себя, что все будет в порядке.

10. "Звонок на перемену". Пресыщение общением. Предельные нормы контактов - 7 часов, 7 дней.

11. "Пропишите себе труд" Цицерон говорил: "труд как бы создает некую мозолистую преграду против боли" Предполагается переместить внимание и усилия на объекты, не связанные с источником кризисной ситуации. Стараясь избавиться от тяжелого чувства, постарайтесь как можно быстрее приступить к привычному делу, занять себя чем-нибудь...

12. Учитесь забывать. Немецкий философ В.Гумбольдт говорил: "Хранить в памяти негативные представления равносильно медленному самоубийству». Или по Д.Карнеги "не пилите опилок" "Пусть прошлое хоронит мертвецов".

13. Не работайте на износ.

14. Научитесь говорить "нет". Ведь вы же не в состоянии сделать все, что требуют от вас окружающие. Если будете нытаться сделать все дела, помочь всем страждущим, станет совсем плохо. А поэтому необходимо твердо и без угрызений совести уметь отказывать.

Дополнительно приведем рекомендации Д.Карнеги, соблюдение которых позволит преодолеть беспокойство и избежать перегрузок на психику.

1. Если вы хотите избежать беспокойства, то "живите в отсеке сегодняшнего дня". Не тревожьтесь о будущем. Живите спокойно до отхода ко сну.
2. Используйте закон больших чисел. Спрашивайте себя: "Какова вероятность того, что это событие вообще произойдет?" (Какова вероятность моей смерти, например, от молнии?).

3. Считайтесь с неизбежным. Если вы знаете, что не в ваших силах изменить или исправить какое-либо обстоятельство, скажите себе: "Это так, это не может быть иначе".

Вопросы для контрольной проверки:

1. Что такое работоспособность, ее сущность?
2. Характерные особенности рабочего дня, его последствия?
3. От каких факторов зависит здоровье любого человека?
4. Что из себя представляет формула выживаемости?
5. Причины возникновения стрессов?
6. Пути преодоления стрессов?
7. Что вы понимаете под психической гигиеной?

Тема: Личность как субъект управления

План:

1. Психологические аспекты руководства и лидерства.
2. Стили руководства.
3. Основные типы лидерства.

Ключевые слова: руководитель, лидер, менеджер, стиль руководства, власть, типы власти, авторитет, типы лидерства

1. Психологические аспекты руководства и лидерства.

В предприятиях, фирмах, учреждениях, организациях или коллективах, как правило, существует четкое разделение управленческих отношений: одни управляют, руководят, другие исполняют и подчиняются руководству. Субъектом управления оказывается чаще всего руководитель коллектива, но им может быть и коллегиальный орган или комитет. Иногда субъектом управления становится и рядовой член коллектива, который является в нем неформальным лидером. В последнее время все более принимается идея партиципативного менеджмента, т. е. такого управления делами организации, фирмы, когда в разработке и принятии наиболее важных решений участвуют все члены организации.

Эмпирическое изучение социально- психологических проблем руководства началось с 20-х годов прошлого столетия, и к настоящему времени число работ по этой тематике стало огромным. В наш лексикон уже вписалось понятие «менеджмент», у нас осознана необходимость ломки старых стереотипов руководства и создания на отечественной основе и с учетом достижений. Мировой практики узбекской культуры менеджмента.

Менеджер (от англ. «manager:» управление) – специалист по управлению. Есть самое разное толкование менеджмента. Американский социолог П. Дракер считает, что понятие «менеджмент» применимо только к деловому предприятию, производящему товары или различные услуги. Многие же исследователи считают, что менеджеры – это управленцы в бизнесе, государстве, общественных организациях, вооруженных силах. Однако в какой бы сфере ни работал менеджер, он всегда имеет дело с руководством подчиненными. С психологической точки зрения менеджмент – это процесс осуществления руководства людьми с учетом основополагающих представлений о человеческом характере и поведении.

Теоретические основы менеджмента были заложены, как считается, президентом мануфактурой компании Г. Тауном (1844-1924), который в 1886 г. представил на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков доклад на тему «Инженер как экономист». Здесь впервые был поставлен вопрос о роли менеджмента как самостоятельной сферы научного знания и профессиональной специализации, равной по своей практической значимости труду инженера. В докладе содержалась мысль о том, что управление фабрикой не менее важно, чем управление техникой, что необходимое условие эффективного управления коллективными работами составляет сочетание профессиональных и деловых качеств. Поэтому, делал вывод Г.Таун, инженеры должны развивать в себе качества управляющих производством. Последователи Г. Тауна обратились к изучению реального опыта людей, управлявших первыми фирмами.

Осознание значимости специального слоя людей, осуществляющих профессиональную работу управления, в нашей истории в годы индустриализации воплотилось в формулу: «Кадры решают все!». В то же время на Западе подвергают критике широко распространенную там

систему управления Г. Форда («фордизм»), в основе которого лежит хорошо отлаженная организация, и находят новый подход- менеджери́зм. При этом подходе решающее значение придается не столько организации, сколько личным качествам управляющих, от которых зависят эффективность, прибыльность производства, успех дела.

Значение менеджеров ныне настолько возросло, что на Западе говорят о «революции менеджеров», управляющих крупнейших фирм, корпораций, экономическая и научно-техническая значимость которых в мире сравнима со значимостью крупных и средних государств.

В науке управления психологии различают руководство и лидерство.

Руководство можно определить как умственную и физическую деятельность, целью которой является выполнение подчиненными предписанным им действий и решение определенных задач.

Лидерство является процессом, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или на группу. Лидерство в том смысле, в котором мы будем его употреблять, - это социально-психологическое явление. Руководитель - это должность, руководитель обладает определенными официальными полномочиями, использует данную ему организацией власть. Лидер же может влиять на людей без каких бы то ни было официальных полномочий.

Чтобы эффективно управлять подчиненными, руководитель должен обладать лидерским влиянием. Одной только должности с соответствующими властными полномочиями недостаточно, чтобы быть хорошим руководителем.

Почему один человек становится лидером, а другой нет? Что определяет возможность для человека стать лидером?

Согласно "теории черт" (первый подход), лидер должен обладать совокупностью определенных качеств. Однако, несмотря на сотни проведенных исследований, ученые не пришли к единому мнению об обязательном наборе качеств эффективного лидера. Изучение личностных свойств дает противоречивые результаты. Как правило, выделяют такие свойства, как высокий интеллект, любознательность, ответственность, надежность, активность, энергичность, здравый смысл, общительность и уверенность в себе. Однако, как свидетельствуют исследования, в разных ситуациях лидеры проявляют разные качества. Во всяком случае можно считать установленным, что человек не становится лидером только благодаря некоторому набору личных свойств. Структура личных качеств руководителя должна находиться в соответствии с личными качествами, деятельностью и задачами членов группы (подчиненных). Важно, как и в каких ситуациях проявляет лидер свои качества, как его воспринимает группа. Чтобы обладать лидерским влиянием, руководитель должен восприниматься группой как:

"Один из нас". Лидер имеет определенные общие характеристики с членами группы, поэтому он воспринимается как "один из нас", а не как "чужак". "Чужак" обычно вызывает настороженность.

"Подобный большинству из нас". Лидер должен быть настоящим членом группы, в своей степени воплощающим в себе нормы и ценности, имеющие наибольшее значение для группы.

"Лучший из нас". Нужно быть не только, как большинство из нас, но и, как это ни парадоксально, "лучшим из нас", чтобы служить примером, образцом для подражания, быть "фокусом" всех положительных эмоций членов группы. При этом лидер не должен казаться "намного лучше нас", "намного умнее". Тогда лидер уже не будет "как один из нас", что может вызвать у группы опасение, что ее проблемы не будут понятны и важны лидеру.

Руководство всегда связано с властью, это феномен, производный от официальных, формальных отношений, а лидерство порождено системой неформальных (неофициальных) отношений. Руководитель, как правило, назначается получая властные полномочия, в том числе право на применение позитивных и негативных санкций. Лидер выдвигается стихийно, в штатных расписаниях он никогда не предусматривается. Он признается своим окружением и также может использовать право на санкции в отношении своих партнеров, однако эти санкции также неформальные. Лидерство по своей сути психологический феномен. Несмотря на явные различия руководства и лидерства, они имеют немало общего Р.Л. Кричевский выделяет следующие три общие черты:

1) руководитель и лидер выполняют роль координаторов, организаторов членов социальной группы;

2) и руководитель, и лидер осуществляют социальное влияние в коллективе, только разными средствами;

3) и руководитель и лидер используют субординационные отношения, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором – заранее не предусмотрены.

Более существенные различия имеются между ролями предпринимателя и менеджера. Следует сказать, что в зарубежной практике под лидерами понимают предпринимателей или тех менеджеров, которые выходили за свои рамки и шли на риск, опробуя новые, неизвестные приемы управления или внедряя какие-либо организационные и научно-технические новшества. На основе изучения западными исследователями различительных признаков лидеров и менеджеров составлена следующая таблица.

Менеджеры

Менеджер-высокообразованный специалист с богатым опытом-работает и принимает решения;

Лидеры

Лидер, как правило, не стремится навечно сохранить существующую систему. Охотно

добросовестный трудолюбивый работник, использующий новейшие достижения в науке управления. Постоянно повышает свой профессиональный и научный уровень (на семинарах, читая периодику и литературу по управлению).

Менеджеры хорошо понимают особенности системы с ее правилами и процедурами, как формально предписанными, так и неформальными. Они разрабатывают новые правила и процедуры в любой форме, обеспечивая применимость их в стандартной системе.

Менеджеры-сторонники количественных, а не качественных показателей при оценке деятельности компании. Они сосредоточены в основном на достижениях кратковременного характера, хотя часто готовят тщательно проработанную долгосрочную плановую программу.

Преуспевающие менеджеры понимают, что им платят за планирование, организацию, набор и управление рабочей силой компании.

Менеджеры считают, что подчиненные, обладающие даже высокой компетенцией, недостаточно компетентны, чтоб достичь значительного прогресса без тщательно разработанного контроля, а также не в состоянии выполнять работу на высоком уровне без конкретных указаний сверху.

Менеджеры не прощают ошибок ни себе, ни другим. Они редко одобряют рискованные операции своих подчиненных во имя совершенствования или профессионального роста. Менеджеры считают, что в кризисных ситуациях необходимо выявить виновников и

откликается на нововведения и в меньшей степени, чем менеджер, опирается на общепринятые управленческие методы, частично игнорируя классические управленческие принципы. Может пренебречь правилами управленческой иерархии в компании, непосредственно обращаясь к источнику информации.

Лидер считает, что простота-главный принцип успеха. Он стремится научить всех сотрудников наиболее простым способам совершенствования своей деятельности, в то время как менеджер предпочитает обучить сложным процедурам и методам всего нескольких экспертов в организации.

В основе работы лидера с «подчиненными» лежит принцип равенства. Очень часто он проявляет особое внимание к своим последователям, указывая им довольно высокие цели. Лидеры часто непредсказуемы, изобретательны, их нововведения достигают целей и устраняют препятствия. При снижении прибыли и низких результатах они обращаются за помощью к членам организации или группы, чтобы те предложили выход из ситуации.

Лидеры обычно искренне признают свои ошибки и не боятся открыто принять необходимые меры для их исправления. Для них также имеет значение, что о них думают другие, но это их заботит меньше, чем менеджеров. Тем не менее они ценят уважение коллег.

Они, как правило, твердо уверены в своем праве считаться

заставить людей работать так, как лидерами. необходимо.

Менеджеры стремятся создать себе благоприятный имидж, хотя понимают, что это невозможно из-за конфликтной природы отношений между менеджерами и подчиненными.

Менеджер ищет добросовестных хороших исполнителей.

Они обладают репутацией людей с высокой этикой, с уважением относятся к работникам, ценят их, всегда защищает их интересы. В свою очередь работники очень преданы лидерам и даже могут пойти на жертвы ради них.

Лидеры всегда признают и награждают своих сотрудников за успешную работу, а работники обычно знают о том впечатлении, которое складывается об их работе. Лидеры часто автократы, однако это не традиционная автократия. Она основана на таких ценностях, как честное и уважительное отношение к личности, настойчивость в достижении высшей цели, постоянное совершенствование, внимание к заказчику, его нуждам.

Лидер вытупает за постоянное совершенствование человека и его деятельности.

Лидер ищет единомышленников. Лидер без команды – не лидер. Лидеры – постоянные ученики, и они должны «высовываться», выделяться. Лидеры просто обязаны подниматься со ступени на ступень.

Существует по крайней мере три концепции происхождения личных качеств лидера, руководителя. Согласно первой - харизматической (от греч. *charisma* «дар», «благодать»), человек рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми. Согласно второй – «теории черт», личность сама приобретает необходимый набор качеств лидера – высокий интеллект, обширные знания, здравый смысл, инициативность, твердую уверенность в себе, целеустремленность и т.д. Сторонники этой теории считают, что достаточно выявить все эти качества, а затем организовать воспитание истинного лидера, вождя. Однако таких качеств выявлено столько, что не хватит и нескольких страниц, чтобы их перечислить.

Две названные «крайние» концепции и были объединены в «синтетическую» теорию лидерства. Согласно этой теории, эффективность

руководства определяется не столько личными качествами руководителя, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным. Оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации и вида деятельности.

2. Стили руководства.

В контексте управления стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Стиль руководства определяется:

- степенью делегирования руководителем своих полномочий (распределением полномочий между руководителем и подчиненным);
- степенью участия подчиненных в принятии решений;
- уровнем информированности подчиненных;
- типами власти, которые использует руководитель.

Выделяют следующие типы власти:

1. Власть, основанная на принуждении (руководитель влияет на подчиненных через страх наказания).
2. Власть, основанная на поощрении (материальное и моральное стимулирование).
3. Экспертная власть (подчиненные высоко оценивают профессиональную компетентность руководителя).
4. Власть примера (подчиненные уважают руководителя как личность и специалиста и стремятся походить на него).
5. Законная или традиционная власть (высокий официальный статус руководителя дает ему право отдавать распоряжения).

Все руководители в той или иной степени используют эти типы власти.

В соответствии с самой распространенной классификацией выделяются 3 основных стиля руководства: авторитарный (автократический), демократический и либеральный.

Для авторитарного стиля руководства характерны централизация, концентрация власти в руках одного руководителя. Он единолично принимает решения, жестко определяет всю деятельность подчиненных, не давая им возможности проявить инициативу. Подчиненные должны исполнять только то, что приказано, при этом они получают минимум необходимой информации. Руководство подменяется командованием. Деятельность подчиненных жестко контролируется. Основные используемые типы власти: власть, основанная на принуждении, и традиционная власть.

При демократическом стиле руководства руководитель децентрализует свою власть. Он консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке решения. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Инициатива с их стороны всячески стимулируется. Руководитель

делегирует подчиненным часть своих властных полномочий, в том числе при осуществлении контроля, вводит элементы коллективного самоуправления. Используются все типы власти, но преимущественно власть, основанная на поощрении, и власть примера.

Либеральный стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность группы. Руководитель выступает лишь в роли посредника. Он обеспечивает своих подчиненных информацией и материалом, необходимыми для выполнения работы. Минимальное использование властных полномочий.

Приведенная классификация, конечно, не исчерпывает всего многообразия форм взаимодействия руководителя и подчиненных, которые складываются в жизни.

В своей работе в зависимости от условий, целей, задач, индивидуальных особенностей подчиненных и своих особенностей, т.е. в зависимости от конкретной ситуации, руководитель должен применять различные стили руководства.

Как правило, в обычных условиях наиболее эффективным оказывается демократическое руководство. В сложной критической ситуации, например, когда что-то угрожает организации, целесообразно использовать элементы авторитарного стиля. В производственных коллективах наименее эффективным оказывается либеральный стиль, а в научных - авторитарный.

Для менеджеров-теоретиков и практиков становится все более очевидным, что в сегодняшнем, быстро меняющемся мире «самым лучшим» является стиль руководства, ориентированный на реальность.

3. Основные типы лидерства.

Лидерство – это естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. З.Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны- групповой, с другой- индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви.

Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Психологи выделили десять типов лидерства:

1. «Соверен», или «патриархальный повелитель». Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.

2. «Вожак». В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака – носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе.

3. «Тиран». Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер – тиран - доминирующая, авторитарная личность, его обычно боятся и подчиняются ему.

4. «Организатор». Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я- концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

5. «Соблазнитель». Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход во вне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают всех его недостатков.

6. «Герой». Жертвует собой ради других, такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста-благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер- герой увлекает за собой людей.

7. «Дурной пример». Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

8. «Кумир». Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.

9. «Изгой».

10. «Козел отпущения».

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером – стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

Общее лидерство в группе складывается из компонентов: эмоционального, делового и информационного «Эмоциональный» лидер (сердце группы) - это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку». С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работает, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела. К «информационному» лидеру (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет руководитель, сочетающий все три компонента. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

Динамика развития внутригрупповых отношений сильно влияет на эмоциональный настрой группы, который выражается в психологическом климате.

Вопросы для контрольной проверки:

1. Какие существуют различия между руководством и лидерством?
2. Какие черты наиболее присущи менеджерам?
3. Какие черты наиболее присущи лидерам?
4. Раскройте основные типы власти, их использование при различных стилях руководства?
5. Дайте характеристику основным типам лидерства?

Литература

1. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. Пособие для руководителя М., 1995 г.
2. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. Учебник. М., 2001 г.
3. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом. Регламентация труда. Учебное пособие М., 2000 г.
4. Конфликтный менеджмент в организации М., 2000 г.
5. Кричевский Р.Л. Если Вы-руководитель ... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе М., 1998 г.
6. Ладанов И.Д. Практический менеджмент секреты современного бизнеса. М., 1992 ч. II
7. Маслоу А. Самоактуализация. Психология личности. Тексты. М., 1982 г.
8. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М., 2000 г.
9. Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения . Л., 1991 г.
10. Практическая психология для менеджеров М., 1996 г.
11. Реан А.А. Психология изучения личности. Учебное пособие. С. Петербург. 1999 г.
12. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. Учебное пособие М., 1999 г.
13. Шенель В.М. Управленческая психология М., 1993 г.
14. Шелень В.М. Имиджология: Секреты личного обаяния М., 1994 г.
15. Якокка Л. Карьера менеджера М., 1990 г.

