МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕ СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

САМАРКАНДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ ИМЕНИ МИРЗО УЛУГБЕКА

ЛЕКЦИИ ПО ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

СОСТАВИТЕЛЬ:

Старший преподаватель

Туракулова И.Х.

Лекция 1. Предмет, цели и задачи психологии управления.

1. **История развития науки управления.**
2. **Предмет психологии управления.**
3. **Связь психологии управления с другими науками.**

1. Управлением и руководством людьми человечество интересовалось всегда, начиная с первобытнообщинного строя, когда нужно было согласовывать усилия всех членов рода, племени для охоты и совместного труда, для нападения и обороны. Любое государство на каждом этапе своего развития имело свои особенности управления обществом и принуждения непокорных — для этой цели использовались различные институты власти и огромное количество управленческого персонала. Вместе с развитием письменности в древнем Шумере (5 тыс. лет до н. э.) появилась особая каста жрецов, которая осуществляла торговые операции, вела деловую переписку. Шумерские жрецы стали первыми деловыми людьми в мире. В Древнем Египте (3000 лет до н. э.) существовал достаточно развитый государственный управленческий аппарат и обслуживающий его персонал (жрецы, чиновники-писцы и проч.). Трудно себе представить, что египетские пирамиды и другие уникальные сооружения можно было бы построить без четкого планирования, мудрой организации великого множества людей, строгого контроля над их работой. Великие завоевания также были бы невозможны без талантливого управления и руководства войсками. 8 Одним на первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был древнегреческий философ Сократ (470−399 гг. до н. э.). Он провозгласил принцип универсальности управления. Его ученик Платон разработал формы государственного управления, разграничил функции органов управления, отразив их в книге “Государство”. Аристотель (384−322 гг. до н. э.), развивая идеи о государственном управлении, считал наилучшими формами государства — монархию, аристократию, умеренную демократию, а наихудшими — тиранию, олигархию, охлократию (господство толпы). Основоположником европейской системы управлении считают Никколо Макиавелли (1469−1527) — итальянского политического мыслителя. Он писал: “Авторитет или власть лидера коренится в поддержке сторонников. Лидер — всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников”. Макиавелли в книге “Государь” указывал, что политическую раздробленность Италии может преодолеть лишь сильная государственная власть. И ради упрочения этой власти пригодны любые средства. Подобную жесткость, пренебрегающую нормами морали, в управлении стали называть “макиавеллизмом”. Английский ученый Роберт Оуэн в начале XIX в. выдвинул программу радикальной перестройки общества путем создания

самоуправляющихся “поселков общности и сотрудничества”, лишенных частной собственности, классов, эксплуатации, противоречий между умственным и физическим трудом. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня. В первой половине XX в. американский инженер Ф. У. Тейлор разработал и внедрил теорию научного управления, цель которой — получение прибыли путем максимального повышения интенсивности труда и научной рационализации трудовых движений. В своих работах “Управление фабрикой” (1903) и “Принципы научного менеджмента” (1911) Тейлор обосновал научные подходы подбора, расстановки и стимулирования тру- 9 да рабочих. Его заслугой является то, что он начал развивать теорию “научного менеджмента”. В 1921 г. немецкий социолог и экономист Макс Вебер предложил концепцию “рациональной бюрократии”. Он выдвинул тезис, согласно которому бюрократия (буквально — господство канцелярии, от франц. Bureau — бюро, канцелярия и греч. kratos — сила, власть, господство) — порядок, устанавливаемый правилами, — является самой эффективной формой человеческой организации. По его мнению, недостатками бюрократического управления являются формализм, коррупция и произвол чиновников, которые можно устранить путем всестороннего развития демократии. В 30-х гг. XX в. в управление стали внедрять достижения психологии и социологии, появилась “школа человеческих отношений”. Родоначальником этой теории был Элтон Мэйо. Он обнаружил, что группа рабочих — это социальная система, которая подчиняется внутреннему контролю. Если определенным образом воздействовать на социальную систему (например проявлять внимание к людям), то результаты труда можно улучшить. Начиная с 60-х гг. XX в. с появлением компьютеров и использованием математики в управлении развивается “управленческая школа”, внедряются такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений. Системный подход в управлении рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы. Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой. В 70-е гг. XX в. появилась “открытая система в управлении”. Она имеет тенденцию приспосабливаться как к многообразной внутренней среде, так и к изменениям во внешней 10 среде. Организация как

открытая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Наиболее экономичным является “ситуационный подход в управлении”. Суть его состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации. Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений в практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Говоря о специфике современных концепций управления, с которыми человечество вошло в XXI в., необходимо отметить прежде всего их преемственность, избирательность и интегративность. Распространение в мире демократических и гуманитарных идей, воплощающихся в деятельности государственных структур, оказывает влияние и на постепенную демократизацию и гуманизацию управления.

2.Психология управления — это наука, базирующаяся и развивающаяся на стыке двух научных дисциплин: социальной психологии и теории управления. В ней органически переплетены собственно психологические знания с внепсихологическими особенностями организации и функционирования управленческих систем. Изолированно понять каждую из этих сфер нельзя, чем и обусловлено их комплексное рассмотрение. Знания о психологических особенностях поведения человека в организациях, о закономерностях управления рассматриваются в современном обществе как неотъемлемый компонент профессиональной компетентности и общей культуры личности специалиста любого профиля. Чем бы ни занимался будущий специалист, где бы ни работал, он всегда занимает определенное место в социальной группе, в совместной профессиональной деятельности и в системе управления. Условием его жизненного успеха и эффективности профессиональной деятельности является знание управленческих и организационных закономерностей. При этом большое внимание уделяется именно психологическим вопросам управления, так как главное звено управленческой деятельности — человек и его психологические особенности — имеет универсальное значение. Кроме того, современная действительность характеризуется бурными изменениями в политической и экономической жизни нашего общества. Эти изменения открывают новые перспективы в деловой сфере и одновременно выдвигают на повестку дня вопрос об их кадровом обеспечении. Управление организациями и предпринимательство в современных условиях требуют огромного числа руководителей нового типа, умеющих тонко чувствовать психологию других людей, активно влиять 6 на них, предупреждать конфликты, сплачивать коллектив и добиваться высоких результатов произ-

водства. Поэтому всем, кто руководит, воспитывает, обучает, контролирует и обслуживает людей, необходимо осознать значимость науки “Психология управления” в рыночный экономике, ознакомиться с ее содержанием и использовать системно в управленческой деятельности.

Психология управления является достаточно сложной системой знаний, которая касается таких аспектов управленческой деятельности:

- психологические факторы, которые обеспечивают эффективность деятельности менеджера;
- психология мотивации подчиненных в процессе их работы;
- психологический климат в коллективе;
- особенности межличностных взаимоотношений;
- психологические аспекты лидерства;
- особенности принятия решений;
- психологические аспекты власти в организации;
- особенности психологического микроклимата в группе;
- конфликтология.

Исходя из этого, можно говорить о прикладном характере проблем, которые решает психология управления.

Задача психологии управления — изучение влияния организации и руководства на личность работника, и также взаимоотношения в коллективе, члены которого объединены целями и ценностями общей деятельности на предприятии. В каждой отдельно взятой организации установлены свои нормы и правила.

Задача психологии управления заключается не только в облегчении труда менеджеров, но и в повышении его эффективности путем применения знаний о психологических особенностях людей, формах проявления человеческой психики, а также о ее изменчивом и функциональном характере. Подводя итог, можно выделить следующие задачи психологии управления:

- психологический анализ деятельности лиц, занимающих руководящие должности;
- изучение механизмов мотивации людей;
- исследование механизмов регуляции деятельности в комфортных и экстремальных условиях на психологическом уровне;

- изучение психологических особенностей лидерства;
- исследование процессов коллективного взаимодействия;
- предоставление психологических рекомендаций относительно использования психологических знаний в ходе управления, в конфликтных ситуациях и переменах в психологическом климате в коллективе.

3. Психология управления связана с такими отраслями психологии: общей, социальной, инженерной, экономической, а также эргономикой, философией, социологией организаций и др.

Общая психология - раздел психологии, теоретически и экспериментально изучающий закономерности возникновения и функционирования психического отражения в деятельности человека и животных. Иногда под общей психологией понимают изучение психических процессов (познавательных, эмоциональных, волевых), психических свойств (способности, характер, темперамент) и психических состояний у нормального взрослого человека (стресс, аффект).

Социальная психология - это раздел психологии, занимающийся изучением закономерностей поведения и деятельности людей, обусловленных включением их в социальные группы, а также психологических характеристик самих групп (по Г.М. Андреевой).

Инженерная психология (от фр. ingenieur - инженер, специалист в области техники) - наука, изучающая процессы и средства взаимодействия между человеком и машиной.

Экономическая психология представляя собой междисциплинарное знание о человеке и человеческих отношениях, складывающихся в процессе хозяйственной деятельности, использует теоретические положения и методы различных отраслей психологии и экономических дисциплин, а также социологии, биологии, антропологии, философии, изучая аспекты экономического поведения, начиная от хозяйственной деятельности индивида и кончая экономической политикой стран. Экономическая психология отличается от экономических наук тем, что предметом ее исследования являются не экономические процессы сами по себе, а прежде всего люди, участвующие в них.

Эргономика (от греч. ergon - работа и nomos - закон) - наука о приспособлении должностных обязанностей, рабочих мест, оборудования и компьютер-

ных программ для наиболее безопасного и эффективного труда работника, исходя из физических и психических особенностей человеческого организма.

Более широкое определение эргономики, принятое в 2010 г. Международной Ассоциацией Эргономики (IEA), звучит так: «Научная дисциплина, изучающая взаимодействие человека и других элементов системы, а также сфера деятельности по применению теории, принципов, данных и методов этой науки для обеспечения благополучия человека и оптимизации общей производительности системы».

Философия (гр. philio - люблю, sophia - мудрость) - система идей, взглядов на мир и на место в нем человека; наука о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления.

Социология организаций - отрасль социологии, изучающая социальные закономерности и механизмы функционирования и развития организаций как сложных многоцелевых систем социальных отношений.

Лекция 2. Психологические особенности руководителя.

1. **Психологические особенности руководителя.**
2. **Этика управления.**
3. **Законы управления.**

1. Еще в древности говорили: искусство управления людьми - самое трудное и высокое из всех искусств. Истина эта актуальна и сегодня. И также актуален вопрос: руководитель, с какими личностными качествами и характеристиками может считаться эффективным в управлении трудовым коллективом?

Важность подобного рода исследований связана с возрастанием роли личностных качеств руководителя в управлении коллективом, его умением ориентироваться в сложных ситуациях, неизбежно возникающих в процессе управленческой деятельности. Однако, несмотря на обилие научных трудов, посвященных коллективу, в настоящее время в психологии управления нет еще комплексного научного исследования этой проблемы.

В этой связи на сегодняшний день представляется необходимым соединить в систему недостаточно связанные между собой исследования в области психологии с целью определения влияния личностных характеристик руководителя на формирование и управление социально-психологическим климатом трудового коллектива и формирования на этой основе моделей его социально

прогнозируемых действий по осуществлению требуемых изменений в социально-психологическом климате коллектива.

Психологический портрет современного руководителя

В основе психологического портрета руководителя лежат три важные переменные: личность, стиль руководства и авторитет.

Применительно к личности руководителя, можно воспользоваться классификацией, предложенной американским психологом М. Шоу, следуя логике его рассуждений, личность руководителя можно «разложить» на три класса составляющих (Рис. 1):

руководитель стиль личность способность

Размещено на http://www.allbest.ru/

Рис. 1 - Личность руководителя по М. Шоу

К биографическим характеристикам личности руководителя можно отнести его возраст, пол, социально-экономический статус и образование.

Следуя выбранному нами пути, рассмотрим следующий компонент личности руководителя - способности. М. Шоу разделяет способности на общие (интеллект) и специфические (специальные умения, знания, компетентность, информированность).

Третья составляющая - черты личности руководителя представлена следующими личностными характеристиками (наиболее часто встречающиеся в исследованиях как обуславливающие эффективность руководства):

- Смелость, базирующаяся на безупречном знании своего дела и своих возможностей и реальной, трезвой оценке своих способностей. Смелость - одно из главных качеств хорошего руководителя. Если ваши исполнители достаточно умны, они не захотят быть в подчинении у человека несмелого и неуверенного в себе.

- Самоконтроль. Если человек может контролировать себя, то он без труда сможет осуществлять контроль за деятельностью других людей. Умные исполнители будут брать пример с такого лидера.

- Справедливость. Исполнители будут искренне уважать, и ценить только честного и справедливого лидера.

- Грамотность постановки задач и уверенность в правильности принимаемых решений. Для того, чтобы успешно руководить людьми, вы должны обладать способностью принимать твердые решения.

- Определенность планов. Необходимо грамотно, четко и последовательно планировать свою работу и обязательно во время осуществлять свои планы.

- Привычка делать больше, чем обязан. Настоящий руководитель должен приучить себя делать больше, чем требует со своих исполнителей.

- Личная привлекательность, обаятельность, открытость. Хорошим лидером не может стать мрачный, угрюмый и замкнутый человек. Чтобы руководителя уважали, он должен быть позитивной и открытой личностью, располагающей к себе.

- Понимание проблем своих подчиненных и искреннее, человеческое к ним отношение.

- Стремление к сотрудничеству. Без сотрудничества нет взаимопонимания, нет энергии и силы, а значит - нет лидерства.

- Доминантность или способность влиять на людей, несомненно, важное качество руководителя, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. По определению, руководить означает быть способным влиять на подчиненных и стимулировать их работать на достижение единой цели.

- Уверенность в себе. Уверенному в себе руководителю можно доверять, при таком руководителе легче думать о завтрашнем дне, а в наше время это совсем немало.

- Стрессоустойчивость. Хорошие руководители должны справляться с неудачами и стрессами. В целом они должны уметь приспосабливаться и быть достаточно психологически зрелыми, чтобы справиться с любой возникающей перед ними проблемой.

- Энергичность - это качество, без которого достаточно сложно представить себе современного успешного руководителя. Ему важно схватывать все на лету, увязывать вновь приобретаемые знания со старыми, воспринимать новые идеи и новаторские решения, обладать способностью заражать людей уверенностью и собственным оптимизмом.

- Добросовестность. У лидеров обычно очень развито чувство долга и повышенная требовательность к окружающим. Обычно их критерии совершенства

очень высоки, поэтому они ощущают внутреннюю потребность делать все наилучшим образом. Они любят порядок и приучают себя к самодисциплине.

- Интуиция. Стремительные изменения, происходящие в современном мире, в сочетании с информационной перегрузкой не дают возможности "знать" решительно все. Другими словами, одной только рассудительности и логики может оказаться недостаточно, чтобы найти выход из ситуации. Нынче все большее число лидеров прибегают к интуиции и полагаются на нее при принятии решений.

Продолжая рассматривать психологический портрет эффективного руководителя, перейдём ко второй переменной - стилю руководства.

Стиль руководства - это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Другими словами, стиль руководства -- это система постоянно применяемых методов руководства.

Выделяют три стиля руководства (авторитарный, демократический, либеральный), которые имеют свои положительные и отрицательные стороны.

Таблица 1 - Стили руководства

Стиль руководства	Описание	Плюсы	Минусы
Авторитарный	Вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчиненных	- Не требует особых материальных затрат: позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.	- подавляет инициативу; - требует громоздкой системы контроля за работой персонала; - повышает степень бюрократизма.
Демократический	Делегирование руководителем части	- стимулирует творческую дея-	- не осуществляется жесткого цен-

	своих полномочий подчинённым и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.	тельность; - снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно; - повышает мотивацию труда; - улучшает психологический климат и удовлетворённость от выполненной работы.	трализованного контроля; - ответственность за выполнение может долго перекладываться; - затягивается процесс принятия решений и их выполнения.
Либеральный	Руководитель практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность.	- возможность индивидуального и коллективного творчества подчинённых.	- неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления. - подчинённым предоставляется полная свобода, которая может привести к анархии.

Важно отметить, что «в чистом виде» описанные стили руководства встречаются очень редко. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Завершая рассмотрение психологического портрета эффективного руководителя, перейдём к третьей переменной - авторитету руководителя.

По исследованиям Ю.П. Степкина, следует говорить о трёх формах авторитета руководителя: моральном, функциональном и формальном.

Формальный (служебный, должностной) авторитет обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые даёт руководителю занимаемый им пост. Такой авторитет в чистом виде способен обеспечить не более 65 % влияния руководителя на своих подчинённых.

Основаниями морального авторитета служат мировоззренческие и нравственные качества личности. Ядро функционального авторитета составляют компетентность руководителя, его разнообразные деловые качества, отношение к своей профессиональной деятельности. Психологический авторитет руководителя, к которому относятся моральный и функциональный аспекты авторитета, является не только условием эффективности руководителя, но и результатом его личностных, стилевых и других жизненных проявлений в руководимом им коллективе.

Таким образом, обобщая всё вышеизложенное, можно сделать вывод, что три важные переменные положены в основу психологического портрета руководителя: личность, стиль руководства, авторитет. Каждая из этих переменных, имея свои особенности, в значительной степени влияет на эффективность руководителя.

Заключение

Проблема успешности руководства имеет большую практическую значимость. Все чаще встает задача выявления психологического портрета «успешного руководителя». Ведь успешность работы любой организации зависит от управленцев, т.е. руководителей, которые задают цели в организации.

Руководитель - это не профессия, это социально-производственная роль, общественная позиция человека в данном, конкретном коллективе. Если его формальная должность совпадает с личными установками и способностями, то это благо и для него и для руководимых им людей, но если он стремиться к лидированию, а должность не соответствует его притязаниям, проявляется в неудовлетворенности человека своей работой со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Благодаря личностным качествам, профессиональным знаниям, способностям, умению работать с людьми руководитель достигает успеха в управленческой деятельности. И авторитет занимаемой им должности становится равным авторитету его личности.

2. Субъектом управления является руководитель, или менеджер (англ. manager - заведующий, директор, руководитель и т.д.). Его задачи по управлению компанией или фирмой можно свести к умению грамотно сочетать выполнение следующих функций:

- предвидеть, прогнозировать дальнейшее развитие, определять цели и разрабатывать стратегию и тактику их достижения;

- организовывать деятельность предприятия (отдела, подразделения) в соответствии с его целями и предназначением, учитывая (согласовывая) материальные и социальные аспекты;

- распоряжаться персоналом; - согласовывать (связывать, объединять, сочетать) все действия и усилия; - контролировать выполнение управленческих решений и распоряжений.[8]

Таковы функциональные задачи менеджмента в целом. Современный уровень развития науки и техники предъявляет высокие требования к уровню профессиональной подготовленности менеджера, специализирующегося в той или иной области. Кроме этого, любому успешному менеджеру, независимо от сферы деятельности, будь то производство, коммерция, финансовое дело или шоу-бизнес, необходимо обладать навыками работы с персоналом, постоянно учитывать человеческий фактор в решении управленческих задач, и владеть негласными, но общепринятыми правилами этики. Этика включает набор принципов, позволяющих оценить поведение человека или группы людей как правильное или неправильное. Применительно к управлению это принципы нравственной оценки поведения менеджера по отношению к коллективу организации, партнерам, потребителям, конкурентам, органам власти. Принципы, устанавливающие, что хорошо в поведении руководителя, а что – плохо, что может и должен он делать с точки зрения морали, а что не должен, даже если это и не нарушает закона. В отличие от нормативного поведения руководителя, регламентированного писаными законами и правилами, этические нормы не могут быть закреплены законодательно и поэтому не являются обязательными. И вместе с тем от соблюдения этих норм в большой степени зависит успешность управления, а их нарушение способно нанести непоправимый ущерб организации. В качестве неэтичного менеджмента можно привести следующие достаточно распространенные явления:

- выбор в качестве целей организации заведомо аморальных ориентиров в надежде, что процесс их достижения будет вполне этичным («средства оправдывают цель»);

- неэтичные методы достижения весьма благородных целей («цель оправдывает средства»).

В ряде случаев этические нормы соответствуют нормативным, что облегчает их выполнение. Так обстоит дело, например, с соблюдением законов (законопослушание этично).

Аморальными и одновременно противоречащими закону являются: обман, мошенничество, коррупция, воровство, нанесение материального ущерба, злоупотребление служебным положением, клевета, вымогательство, подделка документов, халатное отношение к работе, сознательное нарушение правил техники безопасности.

В большинстве случаев этичное поведение менеджера не регламентируется законодательно. Примерами нарушения моральных норм, не влекущего за собой уголовного преследования, но тем не менее недопустимого в менеджменте, могут служить:

– утаивание открытий и изобретений (если это выгодно фирме);

– пренебрежение здоровьем и чувствами персонала;

– несоблюдение данного слова;

– нарушение устной договоренности;

– аморальное поведение в быту;

– подбор кадров по принципу знакомства;

– сплетни, инсинуации (злокозненные слухи);

– унижение подчиненных;

– унижение перед начальниками;

– отказ от принятых обязательств;

– получение подарков от подчиненных, зависимых и заинтересованных людей;

– раскрытие служебных и коммерческих секретов;

– раскрытие источника информации, полученной доверительным путем;

– невозвращение долга в срок.[9]

Этические принципы менеджмента не являются чем-то незыблемым, окончательным. Общественное, культурное, социальное развитие, а также

экономическое развитие предъявляет к менеджеру все новые моральные, нравственные требования.

Сегодня в круг этических норм менеджмента входят:

– нетерпимость к классовому, расовому или национальному антагонизму;

– уважение к женщине, признание ее равноправия с мужчиной;

– уважение к ветеранам и старикам;

– уважение к властям и руководителям;

– уважение к результатам чужого труда;

– уважение к чужому горю;

– стремление к чистоте и порядку;

– опрятность в одежде.

Нарушением этических норм считается:

– неуважение к чужим физическим недостаткам;

– неуважение к чужому мнению;

– неуважение к науке, образованности, чужому опыту;

– нарушение правил общественного поведения;

– обсуждение качеств и поступков человека в его отсутствие;

– невыдержанность, грубость, брань.[10]

Прямой обязанностью менеджера является приобщение персонала организации (и прежде всего самого себя) к этическому поведению. Для этого должна планироваться и систематически проводиться работа по изучению этики менеджмента, нравственному воспитанию коллектива, контролю за соблюдением этических норм.[11]

Для проведения указанной работы в организации могут создаваться специальные комиссии по этике с соответствующими полномочиями. В некоторых организациях функции такой комиссии возлагаются на особое должностное лицо – адвоката по этике. О нем говорят, что он является как бы «этической совестью организации». Комиссии по этике создаются также при

объединениях предпринимателей и менеджеров, общественных организациях, работающих в экономической сфере, и т. д. Роль этих комиссий весьма велика, а авторитет непререкаем. В состав комиссий входят наиболее уважаемые, авторитетные бизнесмены, менеджеры, адвокаты. Решение комиссии по этике, содержащее осуждение менеджера за неэтичное поведение, равносильно приговору, не подлежащему обжалованию. Оно способно навсегда подорвать деловую репутацию и поставить крест на карьере менеджера.

2.2 Этика и социальная ответственность руководителя

Наряду с необходимостью соблюдения этических норм важнейшей нравственной задачей, решаемой руководителем, является проблема его социальной ответственности.

Социальная ответственность менеджера предполагает выполнение его организацией определенных обязанностей перед обществом, необходимость добровольно участвовать в решении социальных проблем населения той страны, в которой он работает. Поскольку социальная ответственность является сугубо добровольной, она существенно отличается от нормативной, законодательно закрепленной юридической ответственности. Рассмотрим ее основные отличительные качества:

1. *Сложность*. Поскольку социальная ответственность в отличие от юридической не имеет строгой нормативной регламентации, реализация ее слабо разработана, во многом носит вкусовой характер, менеджер к ней плохо подготовлен.

2. *Неясные последствия*. Многие важные акты проявления социальной ответственности не имеют достаточной законодательной базы (например, меценатство, благотворительность) и поэтому их экономические последствия порой не ясны менеджеру. Это вызывает у него опасения и как следствие – отказ от их осуществления.

3. *Потеря конкурентоспособности*. Расходуя средства на социальные программы, менеджер вынужден включать дополнительные издержки в цену товаров и услуг, давая тем самым преимущества своим конкурентам.

4. *Отступление от главной цели управления*. Занимаясь бесплатными социальными программами, организация вынуждена отклоняться от своей главной рыночной задачи – максимизации прибыли. Это может привести к необходимости частичного отказа от производства высококачественных товаров, ухода с выгодных рынков сбыта и т. п.

5. *Моральное давление*. Реализация социальной ответственности инициируется и сопровождается моральным давлением общества. При этом нарушается важнейший принцип рынка – рыночная свобода. Организация в

ряде случаев теряет возможность принимать экономические решения исключительно по своей воле.

6. *Дополнительный маневр ресурсами*. Социальные программы дают возможность использовать для них ту часть ресурсов организации, которая в данный момент не выгодна для целей бизнеса.

7. *Возможность получения государственных льгот*. Социальная деятельность организации, как правило, встречает ответную реакцию государства в виде всевозможных льгот и других форм поддержки (преимущество в госзаказах, освобождение от части пошлин, арендной платы и т. д.).

8. *Благоприятный предпринимательский и инвестиционный климат.* Социальная деятельность организации поднимает ее авторитет в глазах общества и предпринимательских кругах, что в стратегическом плане создает благоприятные условия для инноваций и бизнеса.

9. *Возможность выбора программ.* Будучи добровольной, социальная деятельность предоставляет менеджеру свободный выбор объектов социальной поддержки, ее характера, не требующий какого-либо отчета. [12]

3. Психологические законы управления проявляются в процессе взаимодействия людей в различного рода группах.

Основные законы:

)закон неопределенности отклика;

)закон неадекватности взаимного восприятия;

)закон неадекватности самооценки;

)закон искажения информации;

)закон самосохранения;

)закон компенсации.

Закон неопределенности отклика. 1) Разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковое воздействие. 2) Один и тот же человек в разное время может по-разному реагировать на одно и то же воздействие в зависимости от эмоционального состояния, настроения и т.д.

Нельзя предвидеть в полной мере ответную реакцию человека на определенное воздействие.

Закон неадекватности взаимного восприятия. Человек никогда не может постичь другого человека с той полнотой, которая была бы достигнута для принятия серьезных управленческих решений относительно этого человека.

С учетом этого закона рекомендуется использовать следующие принципы подхода к людям:

принцип универсальной талантливости. «Нет людей бездарных и неспособных, а есть люди, занятые не своим делом»;

принцип развития способностей человека;

принцип неисчерпаемости: ни одна оценка данная человеку, не должна считаться окончательной.

Закон неадекватности самооценки. Человеку свойственно себя в чем-то переоценивать, в чем-то недооценивать. Для повышения адекватности самооценки необходимо овладеть различными приемами и методами самоанализа.

Закон искажения информации. Управленческая информация имеет тенденцию к искажению смысла в процессе движения сверху вниз. Устная информация восприниматься и адекватно интерпретироваться с точностью до 50% +- 30%.

Если информация не полная или доступ к ней ограничен, а она является значимой для человека, то люди начинают домысливать, дополнят ее, опираясь на собственные догадки. Чтобы искажение к минимуму, рекомендуют устную информацию всегда дополнять письменной: уменьшать количество передаточных звеньев; своевременно снабжать информацией сотрудников по вопросам, которые касаются их деятельности, поддерживать обратную связь с сотрудниками.

Закон самосохранения. Мотив, определяющий поведение человека - сохранение личного статуса, достоинства, состоятельности.

Закон компенсации. Человек, имеющий недостатки, сложности или проблемы в определенной области жизнедеятельности осознанно или нет, старается компенсировать их усиленной работой в другой области.

Лекция 3. Психология лидерства. Лидерские качества руководителя.

1. **Лидерство и типы лидеров.**
2. **Лидерские качества руководителя.**
3. **Теории лидерства.**

1. Лидером мы привыкли называть человека, который в какой-то деятельности и сфере успешен больше, чем все остальные. Порой лидером мы называет того, кто может вести за собой какое-нибудь количество людей. В переводе с английского языка «leader» означает «ведущий за собой».

Профессиональный лидер живет в присутствии постоянных требований. Общество постоянно ждет, что лидер будет пользоваться личностными качествами, в частности лидерскими качествами.

Именно лидерские качества дают возможность личности работать в коллективе, решать разного рода задачи и являются первостепенными, очень важными психологическими качествами и навыками. Если у человека Присутствие лидерских задатков у ребенка дает шанс на то, что в будущем у него могут развиться способности и качества настоящего лидера.

Лидерство - это понятие очень сложное и неповторимое. В этом явлении много особенностей, и поэтому много разных классификаций, и типологий.

Так учеными выделяется формальное и неформальное лидерство. Разница между этими видами в том, как человек воздействует на подчиненных. Или потому что просто является начальником, то есть у него есть должность. Или благодаря только своим умениям, способностям, личным качествам [1, с. 27]. Например, директора могут слушаться, только потому что он обладает властью и может сделать выговор или уволить, а красивую девочку в классе, потому что она смогла смело разговаривать с учителем и всегда следит за своим внешним видом и популярна среди одноклассников. Но если лидер умеет и формальную и неофициальную власть это сочетание назвать оптимальным.

Человек становится лидером когда перед определенной массой людей показал, что обладает ценными навыками для организации или группы, доказал свой профессионализм и компетентность. Но любую группу людей или компанию нужно рассматривать с двух сторон: как формальную и неформальную организацию.

Таким образом возникает два разреза отношений - формальные (должностные, функциональные) и неформальные (психологические, эмоциональные).

Получается, что руководство -- явление социальное, которое существует в разрезе официальных (формальных) отношений, а лидерство -явление психологическое и появляется спонтанно в среде неофициальных (неформальных) отношений. Статус лидера может переходить от человека к человеку, а роль руководителя прописана в должностной инструкции, всем понятна и обозначена социальными нормами.

Большинство руководителей являются лидерами, но лидером в группе может быть и рядовой ее участник, то есть не наделенный официальными полномо-

чиями, потому что само по себе лидерство может появиться в официальных и неофициальных отношениях. [3, с. 91]. Например, в классе лидером может быть любой активный и популярный ученик и необязательно это будет староста. Но все же между ними есть много общего.

1) Оба феномена позволяют управлять группой и строить отношения в ней только в системе разных по источнику отношениях.

2) С помощью и лидерства, и руководства, можно влиять на разные процессы в коллективе или общности людей. Но руководство использует официальные формы воздействия и пути, а лидерство -- неофициальные.

3) В обоих явлениях есть иерархия и субординация, только границы обозначены с разной интенсивностью. В руководстве все четко как в любом официальном явлении, а лидерстве имеет размытые и слабо выраженные очертания и положение на ней людей может меняться.

Лидер может стать руководителем, и наоборот, - из руководителя вырастает лидер. Если в организации лидер и руководитель это два разных человека, то они могут неосознанно пытаться поделить власть. Тогда их отношения не всегда исходит из интересов компании и часто враждебны, поэтому очень важно, чтобы официальный руководитель был и неформальным лидером группы, что с большой долей вероятности повысит производительность труда его соратников и членов группы и свей компании в целом.

Б.Д.Прыгин предложил типологию лидерства, в основу которой лежат 3 разных критерия: стиль, содержание, характер деятельности [12].

Типология по первому критерию, по моему мнению, самая распространенная, с ней мы знакомимся еще в школе на уроках обществознания. По этой типологии есть демократический, либеральный и авторитарный стили руководства.

Лидер, который не держит всю власть в своих руках, регулярно спрашивает мнения по разным вопросам у своих подчиненных, выслушивает аргументы и советы, рад их инициативе - это приверженец демократического стиля. Он наиболее распространен в современных организациях и группах.

Если у руководителя, наоборот, не признает ничьего мнения, кроме своего, ни с кем из коллектива не советуется, держит коллектив в ежовых рукавицах дисциплины и субординации, то это приверженец авторитарного стиля руководства. Такой стиль руководства был особенно распространен в прошлые

века, хотя во многих государствах и организациях, может встречаться и сегодня.

Третий стиль состоит в том, что пассивный лидер-либерал требует ничего от группы, ни в коем случае не конфликтует и утверждает практически все предложения. Конечно ни о какой организации людей речь не идет, так как есть большая разобщенность, как в оркестре без дирижера. Отсюда вывод - лидер-либерал в общем-то не выполняет функции настоящего лидера.

По характеру деятельности были выделены универсальный и ситуативный типы. Здесь предполагается, что универсальный лидер все время проявляет лидерские качества, а ситуативный - только в определенное время и при определенных условиях.

По содержательному критерию лидеров делят на вдохновителей, (которые сами работают над программой поведения и с воодушевление предлагают ее коллективу) и исполнителей (которые организуют процесс выполнения уже готовой программы). Среди лидеров встречаются и универсалы, этакие вдохновители-исполнители.

Лидеров можно поделить по тому, как и в каком направлении они воздействуют при достижении целей своей общности. Самый полезный для организации вид лидерства - конструктивное или функциональное лидерство. Этот тип помогает организации достигать своих целей. Деструктивное или дисфункциональное, наоборот паразитирует в организации. Например, лидерство возникает среди «не чистых на руку» полицейских, или чиновников, которые замешаны в коррупции. Выделяется и нейтральное лидерство - оно напрямую не влияет на производительность труда.

Члены группы могут по-разному воспринимать своего лидера и это кроется в самой природе человеческого восприятия и индивидуальности взглядов на мир [5]. На этой основе тоже есть классификация. Выделяются следующие типы лидеров:

1) «Один из нас». Такого лидера считают успешным в одной сфере, он бывает везунчиком. Большинство считает, что этот человек «так же грешен» живет как обычный человек, ошибается, копит деньги, отмечает праздники как другие.

2) «Лучшим из нас» считают лидера, которому подражают, потому что он обладает несколькими особенными качествами. Например, нравственными, деловыми, коммуникационными или другими.

3) «Хороший человек» - это лидер-эталон нравственности, добра и других нравственных качеств. Считается, что он всегда готов прийти на помощь, поддержать ближнего и всегда желает добра окружающим.

4) «Служитель» - это лидер, который хочет взять себя полномочия представителя от своей группы. Кандидатов в депутаты в какой-то степени можно назвать лидерами-служителями.

Зачастую каждый из группы по-разному смотрит на своего лидера. Например, для кого-то лидер является «служителем», для кого-то «один из нас», и «хороший человек» и т.п. В итоге типы восприятия лидера разными коллегами часто отличаются и совмещаются.

2. Лидерство изучали активно в 40-е и 50-е гг. XX, было проведено множество исследований. Много исследований провели в США и Великобритании. Ученых заботила одна проблема - понять какие качества отличают успешных лидеров от остальных членов групп [12]. Среди исследователей были Р. Стогдилл и Р. Манн. Они проводили группировали и унифицировали лидерские качества, которые были выделены другими исследователями. Они составили перечень из пяти качеств, но при практических исследованиях оказалось, что многие люди обдают отдельными лидерскими качествами, но не становятся лидерами, то есть «автоматического» лидерства не бывает.

Исследования продолжались еще длительное время. В итоге У. Беннис определил четыре группы лидерских способностей:

- управлять вниманием - лидер представляет соратникам результат, цель или действие в привлекательном свете;

- управлять значением - лидер доходчиво передает значение замыслов, чтобы, каждый из группы понял его и одобрил;

- управлять доверием - лидер постоянно заботится о том, чтобы ему доверяли другие члены группы;

- управлять собой - лидер постоянно работает над собой, и, особенно, над отрицательными качествами своей личности, чтобы они превратились в преимущества и помогли привлечь новых соратников и новые источники для успеха деятельности.

Развитие идеи вышеописанных четырех способностей привело к тому, что вскоре были выделены четыре группы лидерских качеств: физиологические,

психологические (эмоциональные), умственные (интеллектуальные) и личностные деловые.

Особенности веса, телосложения, роста, моторика движений, симметричность и привлекательность черт лица и уровень здоровья были отнесены к физиологическим качествам лидера. Связь между красивой улыбкой и успешностью руководителя, конечно в некоторой степени может существовать, но отличия не дают гарантию, что индивид, отличающийся отличным здоровьем и атлетическим телосложением станет лидером. Однако, факт остается фактом, многие президенты в Соединенных Штатах Америки были выше своих оппонентов, в свою очередь Гитлер и Наполеон были ниже среднестатистического мужчины. Можно сказать, что небольшой рост подстегнул их амбиции таким образом сработала гиперкомпенсация.

Личностные деловые качества трудно измерить, они имеют большое значение для управления организацией и часто развиваются, и приобретаются, когда лидер выполняет свои обязанности в конкретной сфере. Например, человек может быть хорошим лидером в риэлтерской фирме, но не добиться руководящего поста в сфере программирования. Учеными не получено подтверждений того, что личностные деловые качества значительно влияют на продуктивность и успешность деятельности руководителя.

Третья группа - психологические качества были выделены из сути характера. В процессе исследований ученые постоянно дополняли список психологических качеств, в который были включены: работоспособность и умение противостоять стрессам, независимая жизненная позиция и смелость, умение выдвигать инициативу и быть честным и т.п. Но в процессе практических исследований связь многих психологических качеств и лидерства не было доказано. Но, по моему мнению, психологические качества создают некую базу для поддержания лидерства, вкладывая свой кусочек пазла в общую картину.

Большим количеством ученых изучалась четвертая группа качеств - умственные качества. Они пытались проследить связь между присутствием развитых умственных качеств и руководящими позициями группе. Сначала оказалось, что лидеры часто умнее рядовых членов группы. Но в ходе дальнейших исследований казалось, что слишком большое различие в уровне интеллекта лидера группы с ее остальными членами - это тоже плохо потому, что здесь лидер столкнется с еще большими проблемами и будет затрачивать больше энергии, чтобы быть понятым и принятым в группе.

3. Основными теоретическими подходами в понимании лидерства являются: теория черт; ситуативная теория лидерства; системная теория лидерства.

Согласно теории черт, лидером может быть лишь такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью определенных психологических черт. Различные авторы пытались выделить необходимые лидеру черты, однако составление перечня таких черт оказалось нерешаемой задачей. Ни одна из черт (инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность) не занимала прочного места в перечне лидерских качеств.

Ситуационная теория лидерства утверждает, что лидерство, в основном, — продукт ситуации. В различных ситуациях выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других в каком-то одном качестве, но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в данной ситуации, человек, им обладающий, становится лидером. Таким образом, идея о врожденности качеств была отброшена, и вместо нее принята идея о том, что лидер просто лучше других может актуализировать в конкретной ситуации присущую ему черту (наличие которой в принципе не отрицается и у других лиц).

Почему все-таки определенные люди становятся лидерами? Е. Хартли объясняет это так: став лидером в одной ситуации, человек приобретает авторитет, благодаря которому его изберут лидером в другой раз; если кто-то взял на себя функции лидера в одной ситуации, не исключено, что он же возьмет их и в другой; лидеры в одной ситуации иногда рассматриваются группой как лидеры «вообще»[1].

Системная теория лидерства рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидера — как субъекта управления этим процессом. Лидерство интерпретируется с точки зрения целей и задач группы, с учетом личностных качеств лидеров и характеристик самой группы: длительности ее существования, размера и т.д. Большинство отечественных исследований лидерства осуществляется в рамках, близких данной модели. При этом во главу угла ставятся не просто «ситуации», но конкретные задачи групповой деятельности, в которых определенные члены группы могут продемонстрировать свою способность организовать группу для решения этих задач. Отличие лидера от других членов группы проявляется не в наличии у него особых черт, а в наличии более высокого уровня влияния.

Лидерство и руководство. Существуют ли различия между лидерством и руководством? Одни специалисты считают, что лидером нельзя стать, не будучи эффективным руководителем, и наоборот. Другие четко отделяют лидера от руководителя.

Лидер может быть одновременно и руководителем группы, а может им и не быть. В отличие от руководителя, которого иногда целенаправленно избирают, а чаще назначают, и который, будучи ответствен за положение дел в возглавляемом им коллективе, располагает официальным правом поощрения и наказания участников совместной деятельности, лидер выдвигается стихийно. Он не обладает никакими признаваемыми вне группы властными полномочиями, и на него не возложены никакие официальные обязанности. Если руководитель группы и ее лидер не являются одним и тем же лицом, то взаимоотношения между ними могут способствовать эффективности совместной деятельности и гармонизации жизни группы или же, напротив, приобретать конфликтный характер.

Лекция 4. Психология управленческого общения.

1. **Психология общения.**
2. **Управленческое общение.**
3. **Виды управленческого общения.**

1. Одной из важнейших форм взаимодействия людей является общение. Общение это связь между людьми, в результате которой происходит влияние одного человека на другого. Посредством общения люди организуют различные виды практической деятельности, обмениваются информацией, добиваются взаимопонимания, вырабатывают целесообразную программу действия, взаимно влияют друг на друга. Проблемы общения в психологии занимают особое место.

Взаимоотношения людей многосторонни. В отношение вступают не только отдельные индивиды, но и целые группы. В многообразии отношений различают два основных класса:

-общественные отношения

-психологические отношения личности.

Общение имеет большое значение в развитии личности. В процессе общения усваивается опыт, накапливаются знания, формируются практические умения и навыки, вырабатываются взгляды и убеждения. Также формируются духовные потребности, моральные, эстетические чувства, складывается

характер. В процессе общения не только формируется отдельно взятая личность, но и общество, складываются и реализуются как личные так и общественные отношения.

Возможности общения расширяются вместе с развитием общества.

Система общественных отношений это:

-социальные,

-политические,

-производственные,

-идеологические.

Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная компоненты.

В структуре управленческого общения, как, впрочем, и любого другого вида общения, можно выделить три составляющие:

коммуникативную,

интерактивную

перцептивную.

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией между партнерами. Специфика коммуникации в психологии в отличие от ее изучения, например, в теории информации или кибернетике в том, что решающее значение приобретает ориентация партнеров друг на друга, их активность в стремлении убедить другого или побудить его к определенному действию, т.е. происходит не просто «движение» информации, но ее развитие, уточнение и обогащение.

Поэтому коммуникатору (человеку, сообщающему информацию) необходимо учитывать не только то, что говорится, но и каким образом, соотносить содержание сведений с установками, ценностями, мотивами каждого из реципиентов (воспринимающих).

Исходя из тех задач, которые ставит перед собой коммуникатор, выделяются побудительные сообщения (побудить сделать что-либо), информативные (передать сведения), экспрессивные (сформировать переживание), фатические (установление и поддержание контакта).

Наиболее сложной задачей коммуникации является реализация намерения повлиять на поведение другого, так как в этом случае необходимо не только понимание значимости сообщения, но и одинаковый подход к оценке ситуации или других партнеров, близкая система ценностей. Выделяются такие способы воздействия в процессе общения, как убеждение, внушение, подражание, заражение. При убеждении коммуникатор ориентируется на сознательное, разумное восприятие своей информации, поэтому его монологическая или диалогическая речь должна быть максимально развернутой и выразительной. Остальные способы воздействия предполагают ориентацию не только (и не столько) на сознание, сколько на бессознательные чувства, переживания, стремления людей, в том числе и такие, как страхи, тревоги, боязнь нового и т.д.

Поскольку само содержание информации часто имеет второстепенное значение в этих случаях, коммуникатор стремится воздействовать на эмоции слушателей, используя разнообразные средства выразительности. Частными проявлениями заражения являются паника, агрессия толпы. Конформизм, как правило, непосредственно связан с подражанием. При этом и подражание, и

заражение обычно приводят к непосредственным реакциям, тогда как ответ на внушение может проявиться и через некоторое время.

Для передачи всех видов сообщений используются средства коммуникации — разнообразные знаковые системы, которые разделяются на:

1. вербальную коммуникацию (речь)

2. невербальную коммуникацию,

Невербальные средства общения в свою очередь делятся на:

а).Оптико-кинестетические (жесты, мимика, пантомимика),

б). Паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность),

в). Экстралингвистические (паузы, плач, смех),

г). Пространственно-временные (взаиморасположение партнеров, временные задержки начала общения)

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 натуру" 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 дальнозорких 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.

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,

Л. Сорокин, Т. Парсонс и социальные психологи Янг, Фримен и др.

В качестве примера рассмотрим реализацию этой идеи в теории Парсонса. По его мнению, в основе деятельности лежат межличностные взаимодействия и на них строится человеческая деятельность как результат единичных действий. В качестве элементов предлагаемой им схемы выступают:

(а) "деятель",

(б) "другой" (объект, на который направлено действие),

(в) нормы (по которым организуется взаимодействие),

(г) ценности (которые защищает каждый участник),

(д) ситуация " (в которой совершается действие).

Другая попытка построить структуру взаимодействия связана с описанием ступеней его развития. При этом взаимодействие расчленяется не на элементарные акты, а на стадии, которые оно проходит. Такой подход предложен, в частности, польским исследователем Я. Щепаньским. У Щепаньского центральным понятием описания социального поведения оказывается понятие *социальная связь.* Она может быть представлена, как последовательное осуществление:

(а) пространственного контакта,

(б) психического контакта,

(в) социального контакта (совместная деятельность),

(г) взаимодействия,

(д) социального отношения (взаимно сопряженных систем действия).

В психологии используется такой подход: вначале дается анализ структуры человеческой деятельности, а затем внутри нее в качестве ее компонентов выделяются действия (и далее операции). Структура отдельного действия при таком подходе задается структурой общей деятельности.

Во взаимодействии прежде всего выделяют два противоположных его вида: кооперацию и конкуренцию. Разные авторы обозначают эти два вида различными терминами: согласие и конфликт, приспособление и. оппозиция, ассоциация и диссоциация и т.д. В одном случае анализируются., такие проявления взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности, в другом -"расшатывающие" совместную деятельность, представляющие собой препятствия для нее.

Третья — ***перцептивная*** *составляющая* общения — это восприятие одним партнером по общению другого,

Механизмы процесса восприятия таковы:

1) *идентификация* (уподобление себя другому, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его"место);

2) *стереотипизация* (восприятие на основе "социального стереотипа" — схематического, стандартного образа человека как представителя опреде-

ленной социальной группы. В соответствии со стереотипом профессор, например, рассеян, близорук и не приспособлен к повседневной жизни, а все англичане худощавы, надменны и хладнокровны);

3) рефлексия (в социальной психологии слово "рефлексия" употребляется не в том значении, в котором оно обычно употребляется в философии, — как познание субъектом самого себя. В социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению);

4) *обратная связь* (основывается на ответных реакциях партнера по общению);

5) *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.

Изучая процесс восприятия, социальные психологи отметили некоторые типичные искажения представлений о другом человеке,

Эффект первичности проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии, является очень существенной и малозабываемой, способной влиять на все последующее отношение к этому человеку. И если даже потом вы получите информацию, которая будет опровергать первичную, все равно помнить и учитывать вы будете больше первичную. На восприятие другого влияет и настроение самого человека: если оно мрачное, в первом впечатлении о человеке могут преобладать негативные чувства. Чтобы первое впечатление о незнакомом человеке было полнее и точнее, важно положительно настроиться на него.

Эффект ореола проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности переносится на весь образ человека, а затем общее впечатление о человеке - на оценку его отдельных качеств. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные черты переоцениваются, а недостатки либо не замечаются, либо оправдываются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются превратно.

Эффект проецирования проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния. Человек, воспринимая и оценивая людей, склонен логически предположить: Все люди подобны мне или Другие противоположны мне. Упрямый подозрительный человек склонен видеть эти качества характера у партнера по общению, даже если они объективно отсутствуют. Добрый, от-

зывчивый, честный человек, наоборот, может воспринять незнакомого через розовые очки и ошибиться.

Эффект последней информации проявляется в том, что, если вы получили негативную последнюю информацию о человеку, эта информация может перечеркнуть все прежние мнения об этом человеке.

2. ***Управленческое общение*** **–** это особый, специфический вид общения. От других видов общения оно отличается тем, что через него и посредством его решаются управленческие задачи. Поэтому управленческое общение определяют как особый вид общения, целью и результатом которого является решение специфических управленческих задач.

Управленческое общение, как и любое другое, имеет три стороны:

1) коммуникативную (обмен информацией);

2) перцептивную (восприятие друг друга в процессе общения);

3) интерактивную (совместная деятельность или обмен действиями в процессе общения).

В реальном процессе общения все они переплетены и взаимно обусловливают друг друга. "Управленческое общение имеет специфическую структуру и как бы вплетено в ткань любого управленческого действия

Управленческое общение - это общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи.

Формы управленческого общения:

ь *субординационная* - это общение между руководителями и подчиненными, в основу которых положены административно - правовые нормы. Эта форма общения может носить линейный характер;

ь *служебно-товарищеская* - это общение между коллегами, в основу которого положены административно - моральные нормы;

ь *дружеская* - это общение между руководителями, подчиненными, в основе которого лежат морально - психологические нормы взаимодействия.

Правила осуществления конструктивной психики.

1. Начинайте с похвалы и истинного признания достоинств критикуемого, лишь потом переходите к критике.

2. Не отвергайте «с порога» мнение, с которым не согласны, не говорите, что человек не прав.

3. Готовясь критиковать другого вспомните и скажите о своих недостатках, если не правы - сразу признайте это.

4. Пользуйтесь «рекоршетом», критикуйте не прямо, а косвенно, ссылайте на вымышленные лица.

5. Критикуйте не личность, а поступок.

6. Дайте возможность человеку спасти свой престиж.

7. Создавайте впечатления, что ошибку, которую вы хотите видеть исправленной, на самом деле легко исправима.

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

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

10. Не накапливайте свои обиды и промахи человека, чтобы потом выплеснуть все разом - критикуйте лишь по данному поводу.

11. Помните, если ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения - он вас не слышит.

12. Не требуйте немедленного признания ошибок и согласия с вашей позиции.

13. По возможности не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбие человека.

14. Старайтесь предотвратить критику и овладевайте искусством замены критике, на положительные мотивировки.

3. Познакомимся теперь с видами управленческого общения. Существует несколько классификаций. Первая из них очень проста: выделяются формальные и неформальные виды управленческого общения. Кстати сказать, вам всегда следует помнить, что руководитель, даже когда он общается неформально, в глазах своих подчиненных всегда остается руководителем. Конечно, вы можете попросить своих подчиненных в неформальной обстановке (например, на дружеской вечеринке) общаться с вами «без Церемоний и без чинов», но не обольщайтесь на этот счет. Пусть за столом все равны, но вы — первый среди равных, и подчиненные своим поведением дадут вам это понять. Если вы пытаетесь в неформальной обстановке определить сильные и слабые стороны своих сотрудников, то и они делают то же самое по отношению к вам. Это вполне нормально. Любое ваше действие будет обсуждаться коллегами и подчиненными, и просто великолепно, если они раскритикуют не каждое ваше действие.

Вторая классификация подразделяет виды управленческого общения на индивидуальные и групповые. К индивидуальным видам относятся беседы (при

приеме на работу, при увольнении, при делегировании, при контроле и т. д.). К групповым — совещания, переговоры, публичные выступления и т. д. Индивидуальные и групповые виды отличаются друг от друга количеством участников, формой организации и проведения и целями.

Третья классификация есть своего рода гибрид двух первых. Ее сторонники выделяют следующие группы управленческого общения:

индивидуальные формальные;

индивидуальные неформальные;

групповые формальные;

групповые неформальные. Итак, подведем итог:

С точки зрения и структурного подхода, и функционального, управленческое общение считается исключительно важным.

Управленческое общение имеет свою специфику и структуру

Управленческое общение становится полноценным, если оно ориентировано не только на решении управленческой задачи, но и на человека, на реализацию его возможностей.

Существует три классификации видов управленческого общения.

II. Что такое информационные потоки? Информационные потоки — это пути передачи информации, обеспечивающие существование социальной системы (предприятия, учреждения), внутри которой они двигаются. Короче говоря, это процессы передачи информации для обеспечения» взаимосвязи всех звеньев социальной системы.

Существует два вида информационных потоков:

горизонтальные (между равными по служебному положению и статусу работниками или группами работников, например, между начальниками отделов);

вертикальные (между работниками или группами работников, находящимися на различных уровнях иерархии, например, между начальником и подчиненным).

В свою очередь, вертикальные информационные потоки подразделяются на нисходящие (от руководства к рядовым работникам по иерархии) и восходящие (от нижестоящих работников к вышестоящим).

Каждый вид информационных потоков имеет свои психологические особенности.

1. Горизонтальные информационные потоки.

Чаще всего они имеют неформальный характер. Горизонтальные информационные потоки являются самыми эффективными, с коммуникативной точки зрения. В них сохраняется примерно 90% сведений. То есть потеря информации при передаче таким путем минимальна. Объясняется это тем, что людям, находящимся на одном уровне служебной иерархии, психологически легче понять друг друга, ведь они решают однотипные задачи и сталкиваются со сходными проблемами.

2. Нисходящие информационные потоки.

Они могут быть и формальными, и неформальными. С точки зрения их коммуникативной эффективности, ситуация выглядит следующим образом: чем больше передаточных звеньев проходит нисходящая информация, тем больше она теряется и изменяется. Идет объективный процесс искажения полученных сведений. В практической работе менеджер должен исходить из того, что каждое передаточное звено «забирает» до 50% поступающей информации. Парадокс заключается в том, что информация, получаемая сверху, не утаивается и не искажается кем-то специально или сознательно; просто полноте передачи препятствуют коммуникативные барьеры. Что такое коммуникативные барьеры и какими они бывают, мы поговорим чуть позже, а пока остановимся на заключении, что при нисходящих информационных потоках наблюдается эффект «испорченного телефона».

К каким психологическим последствиям могут привести неорганизованные, неэффективно налаженные нисходящие информационные потоки?

Вызвать у подчиненных устойчивое чувство «винтика»; их потребность в уважении, признании не будет Удовлетворена.

Породить слухи (ими всегда заполняется информационный вакуум).

Вызвать чувство страха, неуверенности в завтрашнем дне.

Привести к падению мотивации к работе.

И, наоборот, полная, своевременная и точная информация, то есть хорошо отлаженный и организованный информационный поток, повышает производительность? труда на 10—30%. Не следует пренебрегать таким резервом. Как это сделать, мы поговорим, когда будем обсуждать коммуникативные умения менеджера. А сейчас несколько слов о восходящих информационных потоках.

3. Восходящие информационные потоки.

Они крайне редко бывают неформальными, это не нуждается в разъяснении. Искажение информации в таком потоке может достигать 90%! И, самое интересное, информация, которая в нем содержится, меньше всего анализируется! Если на предприятии, в фирме или учреждении не организован приток идей снизу, значит, возможности для его инновационного развития значительно ограничены. И, наоборот, хорошо налаженный процесс поступления идей от подчиненных в значительной степени повышает эффективность работы предприятия.

Лекция 5. Психология управления конфликтами.

1. **Сущность конфликта как феномена социальной и духовной жизни человека.**
2. **Изучение места конфликта в системе факторов, влияющих на параметры функционирования организации**
3. **Классификации стратегий или стилей конфликтного взаимодействия.**

1. Каждому из нас по собственному опыту известно, что такое конфликт: кто-то хочет одного, другой – другого, третий – третье, люди ссорятся, перестают разговаривать, избегают друг друга, настроение падает, еще люди пытаются найти сторонников своего мнения, действия и т.п. Конфликтуют все, или абсолютно все, и знакомые и родственники, и малые и большие группы, и народы и государства. В любой сфере человеческой жизни встречаются конфликты.

Так давайте разбираться, что же такое конфликт. Но сначала, нужно уточнить, кем вообще, кроме психологов изучается тема конфликтов. Конфликт изучается философами, социологами, историками, политологами и многими другими. И конечно, центральное место в этом разнообразии наук. Изучающих закономерности возникновения, развития, разрешения, предупреждения конфликтов, занимают психология и социология. Психология конфликтов охватывает все аспекты психической активности человека и животных. Они затрагивают как общие процессы образования, закономерности психики, проблемы противоречий в филогенетическом и онтогенетическом развитии психики человека, связей тела и души, чувств и мышления, взаимодействие сознательного, подсознательного и бессознательного, так и своеобразие психики человека в связи с отдельными этапами его развития, общение с людьми и многое другое.

В Большом психологическом словаре под редакцией Б.Г.Мещерякова и В.П.Зинченко по конфликтом понимается –….широкий термин, активно эксплуатирующийся в психологии, социологии, философии, конфликтологии и обыденном сознании. В психологии под конфликтом чаще всего понимается актуализированное противоречие, столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов субъектов взаимодействия или оппонентов и даже столкновения самих оппонентов. И здесь же в этой статье читаем: «…единая и стройная классификация конфликта, очевидно, будет делом не очень близкого будущего. Имеются многочисленные типологии, которые отражают разнообразие форм конфликта.»

Но не смотря на все это, в данном учебнике все таки раскроется суть конфликта как такового.

В 50-х годах XX века благодаря исследованиям М.Шерифа, Д.Рапопорта, Р.Доза, Л.Томпсона, К.Томаса, М.Дойча, Д.Скотт и др. психология конфликта выделяется как относительно самостоятельное направление. Исследования в области психологии конфликта способствовали развитию конфликтологической практики. Становление конфликтологической практики происходит в 70-е годы XX столетия. В этот период Горовиц и Бордман создают программу психологического тренинга, направленного на обучению конструктивному поведению в конфликтной ситуации.

В 1980-е годы возникают конфликтологические центры в США и других странах мира. А в 1986 году в Австралии по инициативе ООН создается Международный центр разрешения конфликтов.

Это был экскурс в историю возникновения психологии конфликта и конфликтологической практики.

А теперь вернемся к самому понятию конфликта. Прежде всего этимология нашего понятия: восходит к латинскому «conflictus» - столкновение. И далее несколько определений, которые схожи и одновременно, отличны.

Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) и/или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п)

Конфликт – это социальный процесс, в котором индивид или группа стремится к достижению собственных целей путем устранения, уничтожения или подчинения себе другого индивида или группы, стремящихся к сходным

или идентичным целям или когда группы стремятся к разным целям, но для их реализации хотят воспользоваться одними и теми же средствами.

Если рассматривать конфликт с позиции психологии управления, мы получаем очень широкий спектр своеобразных сочетаний перечисленных элементов. Так, противореия могут характеризоваться в зависимости от вовлеченных в противодействие по их поводу субъектов. В этом случае будут выделяться внутриличностные, межличностные, межгрупповые противоречия и противоречия между отдельным человеком и группой. Содержание противоречий при этом определяется многообразием организационных факторов, а также свойств взаимодействующих субъектов. Существенным моментом будет также и то, что субъекты, вовлеченные в конфликт, выступают носителями множества ролей, либо, в случае коллективного субъекта, реализуют множество функций как в рамках институциональных подсистем организации, так и в неформальном и внеформальном взаимодействии. В связи с этим, у взаимодействующих субъектов в отношении друг друга имеются разнообразные системы ролевых ожиданий. Все это существенно отражается на «рисунке конфликта». Так, противоречие, переживаемое в рамках одной системы отношений и взаимодействий, почти с неизбежностью «обогащается» дополнительными элементами за счет его отражения субъектом в структуре многообразия его собственных ролей, функций и ожиданий. Противодействие между участниками организационного конфликта может реализоваться в рамках всех четырех подсистем поведения, с использованием соответствующих им средств и приемов. При этом нет однозначной связи между природой используемых в противодействии средств достижения цели и природой про-тиворечия. В организационных конфликтах постоянно наблюдается «смешение жанров», когда, например, межличностные противоречия, содержательно не отражающие организационные факторы, разрешаются административным способом, т.е. средствами институциональной подсистемы. Существенной характеристикой деловых конфликтов является их обрастание эмоциональными компонентами (антипатия, враждебность, настороженность), что приводит к постепенному его перерождению в межличностный конфликт. Это существенно затрудняет управление конфликтами в организационной среде.

2. В тех случаях, когда в рамках организационной деятельности взаимодействующими субъектами реализуются несовместимые цели или используются несовместимые средства, возникают конфликтные взаимодействия. Анализ реальных случаев позволяет сделать вывод о том, что в значительном их числе можно говорить о конфликтной активности в структуре орга-

низационной деятельности, когда целью являются организационные изменения. Вместе с тем, не редки варианты, когда элементы организационной деятельности становятся действиями в структуре конфликтной деятельности, цели кот-рой лежат вне организации и могут отражать как личные интересы участников конфликта (осуществление карьеры), так и интересы отдельных групп (например, финансовые интересы части учредителей организации). Понимание этих структурных соотношений позволяет более адекватно трактовать конкретные действия участников конфликта, поскольку то, что кажется иррациональным в структуре организационного поведения, оказывается вполне рациональным при достижении «внеорганизационных» целей.

Как бы то ни было, конфликтные взаимоотношения существенно обременяют жизнь организации. Исследователи большое значение придают организационным и психологическим последствиям конструктивного или деструктивного варианта течения конфликта. При конструктивном его разрешении создаются предпосылки для нормализации эмоционального фона взаимодействия людей: смягчается враждебность, настороженность, уменьшается чувство несправедливости, формируются установки на сотрудничество, социальную активность. При деструктивном развитии конфликта возникает отрицательный эмоциональный фон, нарушаются социальные связи, усиливается ингрупповой фаворитизм, возникают установки конфликтного взаимодействия, препятствующие и в дальнейшем рациональному поведению в конфликтах, в частности, установка на победу любой ценой, а не на разрешение имеющихся противоречий В целом исследование роли организационного конфликта позволило выявить следующие его функции:

1. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы.
2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп.
3. Получение информации об окружающей среде.
4. Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль.
5. Нормотворчество.
6. Создание новых социальных институтов.
7. Диагностика нарушения функционирования организации.

Как мы видим, большая их часть имеет отношение к изменению социально-психологических характеристик вовлеченных в конфликт групп. Понятно, что изменения будут иметь ту или иную направленность в зависимости от

формы течения (конструктивный или деструктивный) конфликта и его исхода для конкретных субъектов.

Вместе с тем, именно конфликт позволяет членам организации со всей очевидностью ощутить, что «не все в порядке в Датском королевстве», а это, в свою очередь, является предпосылкой для развития организации. Понимание конфликта как условия развития организации возникло в теории управления лишь в 60-е годы и разрабатывалось в рамках направления, получившего название «OD» (организационное развитие). Представители как «административной школы управления», так и «школы человеческих отношений» относились к организационным конфликтам как к нежелательному явлению, признаку неэффективности деятельности организации. Считалось, что совершенствование организационных основ деятельности, а затем и взаимоотношений персонала позволит снизить вероятность возникновения конфликтов. С этим трудно не согласиться, если иметь в виду статические модели функционирования организации. Однако организация, будучи открытой системой, реализует свои цели в вероятностно организованной среде, а это предполагает определенную вероятность возникновения негармоничных соотношений различных организационных факторов, противоречивых тенденций в их развитии. За счет снятия противоречий и осуществляется гармонизация функционирования системы в целом. В связи с этим, современная теория управления считает ключевым моментом, снижающим деструктивное воздействие конфликтов на эффективность организации, управление их течением через использование функций, на которые мы уже указывали выше. Таким образом, конфликт может рассматриваться как инструмент диагностики и коррекции нарушения функционирования целостной социально-производственной системы.

Вместе с тем, как на это обратили внимание некоторые авторы [29], далеко не все руководители рассматривают конфликты как способ саморегуляции системы. Для большинства они остаются крайне нежелательным явлением. Причина этого - недостаточные навыки анализа производственной реальности, собственного образа действий и конфликтного поведения персонала. Не меньшая проблема - столь характерная для большинства руководителей - высокая эмоциональная включенность при осуществлении конфликтного взаимодействия, а также их скудный репертуар стратегий поведения, приемов взаимодействия, эффективных при управлении конфликтами. На этом фоне особенно актуальным является создание в организации условий, позволяющих оперативно выявлять противоречия и предпринимать целенаправленные шаги по их устранению еще до того, как они перерастут в конфликт, а также использование механизмов координации и интеграции целей и интересов отдельных подразделений, служб, различных групп персонала. Напомним, что решение этих задач может быть достигнуто через использование модели управления предприятием, разработанной С.Янгом, и предполагающей активное привлечение персонала к участию в процессе выявления проблем, а также осуществление интеграции через механизмы согласования решений [261].

Таким образом, управление конфликтом требует от руководителей высокой компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологических знаний, обеспечивающих решение задач самоорганизации и организации рационального взаимодействия людей в условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность.

3. Многообразие причин, порождающих конфликты, предполагает и различные способы их разрешения. В тех случаях, когда в их основе лежат объективные предпосылки, лучшим выходом из положения является создание нормальных экономических, организационных и информационных предпосылок деятельности. Вместе с тем, реальность такова, что не всегда удается достигнуть такого положения дел, когда все субъекты оказываются удовлетворенными действиями партнеров, поскольку, в силу обстоятельств, часто приходится принимать решения, выбирая из худшего менее плохое. Не все работы одинаково выгодны, приоритетность одних задач перед другими не всегда очевидна для различных групп исполнителей. В реальности стремление к идеальной организации дела, учитывающей все нюансы ожиданий персонала, приходится сочетать с постоянным поиском вариантов решений, относительно удовлетворяющих заинтересованных субъектов. Вопрос заключается в том, какова мера этой относительности и какими способами люди ее пытаются установить. Именно способам конфликтного взаимодействия и вариантам разрешения противоречия посвящено значительное число исследований. Так, АЛ. Ершов [63] выделяет следующие способы разрешения конфликта:

1. Изменение обстоятельств так, чтобы изменились цели оппонентов, в том числе через привлечение их к взаимодействию.
2. Если есть объект, вызвавший конфликт, то выход из конфликта может быть связан с изменением некоторых его характеристик, в частности, его доступности для оппонента, возможности манипулирования.
3. Переориентация одной из сторон.
4. Уничтожение одной из сторон, например, через ее подчинение оппоненту.

Любой критически настроенный практик встретил бы эти рекомендации вполне закономерным вопросом: как? Как изменить обстоятельства так, чтобы изменились цели оппонентов? Как привлечь их к взаимодействию, когда они скорее склонны к конфронтации? Как осуществить переориентацию одной из сторон? и т.п. Ключевым моментом в поисках «относительных» решений является изменение позиции взаимодействующих сторон в сочетании с объективным изменением положения дел.

Было выявлено, что конфликты, имеющие в своей основе субъективные предпосылки, могут быть разрешены как на субъективном, так и на объективном уровне, в то время как объективные - только за счет изменения объективных обстоятельств взаимодействия. Неправильная интерпретация характера противоречия ведет к неэффективной тактике по его разрешению .Вместе с тем, как мы увидим из приведенного ниже материала, существует множество приемов, которые используются для ослабления позиции оппонента, вне зависимости от характера противоречия, лежащего в основе конфликта. Практика показывает, что для субъектов конфликтного взаимодействия, особенно для руководителей достаточно высокого ранга, особенно значимым оказывается утверждение собственной позиции, поскольку ее адекватность ими часто не подвергается сомнению. Для них значимой выступает эта стратегия, а не поиск «относительного» варианта решения.

Проблема поведения людей в конфликтной ситуации, стратегии урегулирования противоречий интересовали исследователей управления достаточно давно. Так, М.Фоллет указывала на три способа урегулирования конфликтной ситуации: посредством доминирования одной стороны над другой; за счет компромисса, означающего уступки с обеих сторон; посредством интеграции, когда находится решение, при котором выполняются оба желания [45].

М.Дойч рассматривал влияние ситуаций соревновательного и кооперативного характера на социальное восприятие, коммуникацию, мотивацию и эффективность деятельности взаимодействующих людей. На экспериментальном материале он показал, что как чрезмерная уступчивость, так и агрессивность не позволяют добиться баланса интересов. Оптимальным является демонстрация твердости и дружелюбия [48].

Ряд исследователей выделяют пять стилей конфликтного взаимодействия. Различные авторы используют сходные, но не идентичные классификации. Так, Блейк и Моутон к их числу относят: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблем [147]. У.Томас и Р.Килмен, используя две переменные: напористость (внимание к своим интересам) и кооперацию (внимание к интересам другого), выделили следующие стили конфликтного взаимодействия: избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество и соревнование [243].

1. Соревнование, конкуренция, конфронтация, соперничество — стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
2. Приспособление - в противоположность соперничеству означает принесение собственных интересов в жертву ради другого.

3. Избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.
4. Компромисс, характеризующийся тактикой второстепенных уступок.
5. Сотрудничество - когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон

Лекция 6. Социально-психологические основы принятия управленческих решений.

1. **Управленческие решения в структуре деятельности руководителя.**
2. **Общая характеристика управленческих решений.**
3. **Этапы выработки управленческих решений**

1. Повсеместность и важность решений в жизни организации побудили некоторых исследователей, в основном принадлежащих к школе «социальных систем», отвести им еще более важное место в общей структуре управления. Так, Г.Саймон, выдающийся представитель этого научного направления, видел существо деятельности управляющих в создании «фактических или ценностных предпосылок, на которых основываются решения каждого члена организации» [45, с.394].

Известный исследователь управления С.Янг (S.Joung) предложил в качестве «полной» модели системы управления организацией три механизма: выработку решений проблем, согласование решений и контроль. Если результатом этапа выработки решения является нахождение способа снятия, ликвидации противоречия, препятствующего достижению целей организации, то механизм согласования решений — это по сути механизм «согласования» исполнителей с решением. Так, С.Янг пишет: «...если под решением мы понимаем раз-решение проблемы, а не просто выбор, то любое эффективное решение в организации требует сотрудничества как руководителей, так и исполните- лей» [261, с. 64]. С психологической точки зрения — это этап мотивирования исполнителей, увязки собственных целей членов организации с ее целями.

В этом контексте возникает вопрос о соотношении содержания деятельности этапа «согласования решения» с деятельностью по реализации функции регулирования, рассматриваемой в контексте кибернетической модели

управления. Не вдаваясь в углубленный анализ, можно сказать, что регулирование — более широкая область деятельности. Цели этапа «согласования решения» полностью не исчерпывают цели функции регулирования. Поскольку решения в организации приводят к изменению типа поведения конкретных людей или взаимодействия, то это предполагает прежде всего предписание относительно направленности и содержания изменений, а не только создание определенной мотивации. Именно за счет этого и происходит некоторое разведение объема деятельности по регулированию и «согласованию решения».

Третьим механизмом, обеспечивающим управление в организации, в соответствии с концепцией С.Янга, является контроль. За счет контроля обеспечивается эффективность деятельности двух предыдущих механизмов, так же как и самого контроля.

В целом же С.Янг в своей книге «Managment A systems analysis» выделяет следующие этапы процесса управления:

1. Определение целей организации.
2. Выявление проблем в процессе достижения этих целей.
3. Исследование проблем и постановка диагноза.
4. Поиск решения проблемы.
5. Оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них.
6. Согласование решений в организации.
7. Утверждение решения.
8. Подготовка к вводу решения в действие.
9. Управление применением решения.
10. Проверка эффективности решения.

Как мы видим, планирование, также как и организация становятся составляющими пятого и восьмого этапа управления, а именно этапа «Оценки и выбора решения» и «Управления применением решения», а регулирование соответствует частично, как уже указывалось, «Согласованию» и этапу, носящему название «Управление применением решения».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что данная концепция достаточно широко трактует процесс формирования решения, как бы растворяя в нем основные управленческие функции в привычном их понимании.

Мы можем рассматривать плюсы и минусы данного подхода, но именно такое понимание места решений в общей структуре деятельности, как никакое иное, демонстрирует, что функционирование организации обеспечивается воплощением в действительность последовательности решений.

Признав это, мы, тем не менее, должны определиться, в рамках какой из трех перечисленных концепций будем далее рассматривать управленческое решение. Если иметь в виду исследование процесса управления в целом, то подход представителей школы «социальных систем» может оказаться наиболее продуктивным. Но мы в самом начале нашего изложения ограничили себя исследованием деятельности только одной категории лиц — тех, кто

наделен властными полномочиями. Значит мы вынуждены опираться на тот подход, который позволяет вычленить во всеохватывающем процессе выработки и реализации в жизнь решений только то, что соответствует компетенции именно данной категории специалистов.

Исходя из этих задач, мы будем опираться на точку зрения, в соответствии с которой решение выступает этапом преобразования информации в процессе реализации основных управленческих функций. Решение рассматривается как действие в отношении конкретной функции. В этом случае, получая информацию о различных аспектах жизни организации или конкретного подразделения, руководитель оценивает ее в контексте определенных задач или обстоятельств, преобразует ее, и, наконец, преобразованная информация в виде определенного решения используется для регулирования активности других членов организации, а через это состояния всей системы в целом. Принятие решения при таком подходе выступает одним из основных этапов организации, планирования, регулирования (в иной терминологии — мотивации, руководства, координации) и контроля, а также связующим звеном в структуре этого цикла.

По нашему мнению, именно такой подход позволяет выделить деятельность лиц, наделенных властными полномочиями от прочих специалистов, участвующих в процессе управления, избежав тем самым расширенного понимания предмета психологии управления.

2. Любые решения принимаются в ответ на возникновение проблемной ситуации. **Проблемная ситуация — это противоречие между действительным, потребным, возможным и должным.** Решение призвано снимать подобного рода противоречия.

Несмотря на значительное число работ, посвященных исследованию процессов выработки решений и общей типологии решений, дать единую классификацию управленческих решений, базирующуюся на психологических основаниях, достаточно сложно. Поставим перед собой более простую задачу, а именно: указать те факторы, которые в первую очередь определяют сложность выработки решений именно в этой сфере общественной практики.

Среди факторов, в первую очередь усложняющих деятельность по выработке решения в сфере управления, следует указать на неопределенность, которая может касаться как информации, на которой базируется процесс выработки решения, так и целей, которые в конечном результате могут быть достигнуты, способов разрешения противоречия, критериев в контексте которых осуществляется оценка как способов деятельности, так и определяемых целей .

Некоторые авторы различают решения, связанные с риском, и решения, связанные с неопределенностью. Так, например, американские исследователи Р.Льюис и Х.Райфа считают, что решения в условиях риска опираются на выбор одного из множества частных исходов, имеющих известную вероят-

ность появления, а решения в условиях неопределенности подразумевают неизвестную вероятность проявления тех или иных исходов при опоре на конкретную альтернативу.

Причины, в соответствии с которыми доля этого рода решений в общей их массе достаточно велика, связаны как с тем, что организация представляет собой открытую систему, существующую в вероятностно-организованной среде, так и в связи с высоким уровнем неопределенности внутренней среды предприятия, особенно из-за противоречий, возникающих, если так можно выразиться, на пересечении «интересов» различных подсистем организации. Особенно, если имеет место рассогласование исходящих от них требований.

Неопределенность при выработке решения, связанная с информационным обеспечением этого процесса, может быть как следствием недостаточности информации, так и ее избыточности или противоречивости. Последнее, как правило, связано с большим количеством объектов, входящих в рассматриваемую систему, или сложностями их взаимосвязей. Каждый из перечисленных случаев предъявляет самостоятельные требования к субъекту, принимающему решения, его интеллектуальному потенциалу, прогностическим навыкам, личностной зрелости и т.д.

В условиях неопределенности, обусловленной информационным обеспечением процесса принятия решения, возникает иногда особый тип задач. Так, например, руководитель должен принять решение о запуске некоторого хорошо известного стереотипа деятельности, когда и цели и средства их достижения известны и, в определенной степени, регламентированы.

Речь в этом случае идет об опознании ситуации с принятием на себя ответственности за инициацию в некоторых случаях социально очень значимых и ответственных действий. Такого рода задачи предъявляют повышенные требования к прогностическим навыкам руководителя, широте и гибкости его опыта, волевым качествам.

В целом, решения, принимаемые в перечисленных выше обстоятельствах, называют вероятностными. Естественно, что вероятностные решения предъявляют к субъекту деятельности особые требования как с точки зрения сформированное™ навыков рационального подхода к выработке решения, так и умения принимать интуитивные решения, действовать в ситуации риска.

Особые сложности для субъекта деятельности возникают при необходимости осуществить выбор между эмоционально привлекательным и рациональным способами разрешения противоречий. Именно в этом случае, как и на стадии воплощения решения в жизнь, на первый план выступают требования к волевым качествам личности. Но даже если субъект деятельности и не находится в противоречии с собственными эмоциями и склонен ориентироваться на рациональные способы принятия решения, психологи, а еще в большей степени практики и теоретики управления, считают так называемую рациональность управленческих решений скорее мифом, чем реальностью.

Так, Г.Саймон указывал, что даже привлечение в процесс выработки решений в сфере управления организацией таких современных инструментов,

как теории выбора в экономике, теории игр и теории статистических решений, не позволяют полностью рационализировать процесс принятия решения. Это, по его мнению, обусловлено ограниченными познавательными и прогностическими возможностями отдельно взятого человека, а также вероятностным характером развития последствий отдельных предпочтений и выборов, особенно, если речь идет об отдаленных промежутках времени. В связи с этим он использовал такие термины, как «полная рациональность» и «вынужденная рациональность». В конкретных управленческих решениях, как правило, речь может идти только о «вынужденной рациональности».

Следует отметить, что расхождение между «полной» и «вынужденной» рациональностью не является для конкретного человека величиной более или менее постоянной и представляет собой функцию субъективной сложности нахождения альтернатив разрешения противоречий. Так, опираясь на свои исследования, Г.Саймон утверждает, что по мере того, как индивид в своих поисках способа снятия противоречия обнаруживает, «что находить удовлетворительные альтернативы легко, уровень его притязаний возрастает; по мере того, как он обнаруживает, что находить удовлетворительные альтернативы трудно, уровень его притязаний падает».

В реальности ситуация представляется еще более сложной. Исходя из общепсихологических закономерностей, связанных с феноменом уровня притязаний, можно ожидать проявлений индивидуальных особенностей формирования уровня притязаний в этой деятельности, особенно, если ситуация не является статичной. Динамичная проблемная ситуация ставит субъекта, принимающего решение, перед дилеммой — действовать «быстро» или «наилучшим образом». Лишь очень немногим удается одновременно действовать и «быстро», и «наилучшим образом».

Динамические решения, т.е. вырабатываемые на фоне постоянно изменяющейся ситуации, предполагают также определенную лабильность субъекта, способность переключаться, отсутствие у него стресса от вынужденного и достаточно напряженного темпа деятельности. В сущности, и в этом случае мы имеем дело с проявлением фактора неопределенности, возникающего на фоне лимита времени для анализа ситуации и восполнения дефицита информации.

Такие факторы, как неопределенность, динамичность, а также сложность, понимаемая как отражение множественности требующих учета параметров ситуации и многообразия их взаимосвязей, в конкретных ситуациях могут комбинироваться. Всего таких комбинаций может быть восемь, где самая простая характеризуется определенностью, простотой, статичностью, а самая сложная — неопределенностью, сложностью, динамичностью. Последний тип проблемных ситуаций предъявляет к субъекту, вырабатывающему решения, наиболее жесткие требования.

Существует еще одна очень существенная особенность процесса принятия решения в сфере организационного управления, встречающаяся также и в деятельности проектировщиков сложных объектов. Эта особенность связана с дивергенцией целей отдельных субъектов, вовлеченных в некоторый

общий процесс. В практике конструирования и материального производства это может проявиться в конфликте целей, соответствующих обеспечению эстетических параметров изделия и его функциональных качеств, надежности и стоимостных показателей. В организациях при декомпозиции общих целей на подцели и их распределении между отдельными подразделениями возникает тенденция игнорировать другие подцели или другие аспекты целей организации и рассматривать свою деятельность исключительно в контексте своих собственных подцелей, иногда вопреки общим интересам организации, вплоть до «доминирования целей и подцелей групп и подгрупп над целями всей организации».

Это явление в школе «социальных систем» получило название **«дисфункционального конфликта». Во** многом причины этого явления обусловлены влиянием мотивации на восприятие информации, в частности, из-за возникающей в связи с дивергенцией целей дивергенции критериев в оценке информации, формированием систем ее фильтрации. Именно на этом явлении базируются исследования школы «New look», декларирующие возможность получения информации о личности через оценку особенностей восприятия человека. Не меньшую роль в возникновении «дисфункционального конфликта» играют и социально-психологические факторы, а именно, содержание и особенности внутригрупповой коммуникации. П.Селзник, посвятивший свои исследования вопросам «защиты тотальных целей организации от дивергенционных тенденций» [45, с. 401], особое внимание уделял фактору создания благоприятной социальной структуры предприятия. Он ввел понятие **«институциональной идентичности»,** подразумевающее соответствие формальной и неформальной структур организации как общим целям, так и текущим задачам**.**

Не менее существенным источником «дисфункционального конфликта» является чрезмерная централизация управления. На ее фоне из-за отсутствия ощутимого участия членов организации в процессе принятия решения у них наблюдается мотивация, препятствующая полноценному вовлечению членов организации в деятельность по достижению общих целей.

Следующим фактором, способствующим возникновению «дисфункционального конфликта», является различная чувствительность людей к внешним стимулам. Снижению роли этого фактора способствует, по П.Селзнику, формализация процедур, уменьшающая зависимость организации от личных качеств отдельных ее членов. Следует отметить, что тенденция к формализации процедур в организации в целях минимизации проявлений индивидуальных особенностей исполнителей была реализована еще М.Вебером в его концепции бюрократической организации, однако было бы заблуждением хоть в какой-то мере отождествлять позиции указанных авторов. Если М.Вебер стремился «изжить» человеческие проявления в организации, то представители школы «социальных систем» изыскивали предпосылки и условия, позволяющие максимально использовать потенциал персонала на достижение целей организации.

Таким образом, мы видим, что как внешние условия деятельности организации, так и ее внутренняя среда являются источниками сложностей в процессе устранения противоречия между действительным, потребным, возможным и должным. Притом внутренняя среда трактуется достаточно широко и включает в себя как факторы формальной подструктуры, так и социально-психологические и психологические состав составляющие неформальной и внеформальной подструктур.

3. Каждый руководитель вне зависимости от сферы его деятельности должен выполнять при решении своих специфических проблем сходные действия. В этом контексте процесс принятия решения в сфере маркетинга ничем не отличается от процесса принятия решения в сфере финансовой деятельности. Следовательно, для понимания причин снижения эффективности деятельности руководителя совершенно необходимо рассмотреть процесс формирования управленческого решения.

Существует несколько подходов к выделению этапов выработки управленческого решения. Чаще всего к ним относят следующее:

- диагностику проблемы;
- формулировку ограничений и критериев для принятия решений;
- выявление альтернатив;
- оценку альтернатив;
- окончательный выбор.

Однако можно встретить и другие подходы к выделению этапов:

- оценка проблемы;
- обзор альтернатив;
- взвешивание или оценка альтернатив;
- сообщение о выбранном действии;
- взятие обязательств.

Мы будем пользоваться более развернутой схемой, которая позволяет выделить большее количество психологических предпосылок, лежащих в основе снижения эффективности управленческого решения. К их числу относятся следующие этапы:

- постановка проблемы;
- селекция проблем или этап делегирования полномочий по выработке решений;
- построение информационной модели проблемной ситуации;
- построение концептуальной модели проблемной ситуации;
- выявление и оценка альтернатив;
- принятие решения.

Рассмотрим типичные сложности и ошибки в процессе выработки управленческого решения и психологические предпосылки, лежащие в их основе.

Начнем с этапа постановки проблемы. Он является ключевым моментом всего процесса. Ведь прежде, чем решение состоится, проблемная ситуация должна быть осознана и обозначена. Можно найти блестящее решение проблемы, но если сама проблема неправильно сформулирована, то эффект от реализации подобного решения в лучшем случае будет нулевым. Именно поэтому в практике управления такое большое значение уделяется этапу постановки проблемы, типизации проблем, выделению из их числа тех, которые чреваты особо опасным развитием, составлению ориентировочной основы деятельности в этих «нештатных ситуациях». Особенно сложно и, надо заметить, весьма фундаментально этот процесс осуществляется в японской практике управления. Процедура «увязки корней» позволяет значительно снизить вероятность неадекватной формулировки проблемы, а также обеспечить привлечение к участию в выработке решения значительное число членов организации.

Вместе с тем, «сбои» на этом этапе встречаются достаточно часто. Типичными ошибками являются:

а) Неправильно опознанная проблема, несистемное, фрагментарное отражение проблемной ситуации в обозначенной проблеме. Психологическими предпосылками этого могут явиться как низкий уровень интеллекта, недостаточный опыт, склонность к стереотипизации собственной деятельности, так и неадекватная управленческая концепция субъекта принятия решения. Как правило, не совсем ясным бывает последнее утверждение относительно роли неадекватной управленческой концепции в неправильном опознании проблемы. Для пояснения этого положения вспомним пример из раздела, касающегося функции организации, когда решение об изменении организационной структуры возникает как способ выхода из конфликта ситуации. Аналогичная ситуация имела место, когда решения в сфере профессиональных противоречий подменялись политическими решениями.

б) Несвоевременность постановки проблемы, в частности, запаздывание, в основе которого могут лежать как индивидуально-психологические особенности руководителя (инертность, низкий интеллект), так и отсутствие установки на опережающий контроль ситуации.

Запаздывающие решения возникают при делегировании ответственности («выпихивании» ответственности) за выявление проблем на более высокий уровень управления. Достаточно часто встречаются и опережающие решения, типичными причинами которых чаще всего является высокий уровень личностной тревожности, узкий опыт, отсутствие адекватных представлений о динамике развития ситуации.

в) Навязанные решения, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Очень часто они являются следствием погрешности управленческой концепции субъекта деятельности, заключающейся в отсутствии адекватных критериев для определения степени актуальности возникающих в жизни подразделения противоречий.

Сущность следующего этапа, этапа селекции проблем, состоит в определении субъекта выработки требуемого решения. Известно, что наиболее эффективной оказывается деятельность тех руководителей, кто адекватно делегирует полномочия по выработке решений своим подчиненным.

Особенности делегирования полномочий по принятию решений являются прямыми показателями степени децентрализации в организации. Вместе с тем, те же критерии могут быть использованы для оценки особенностей процесса делегирования у конкретного руководителя. К ним могут быть отнесены такие показатели, как:

а) число решений, принимаемых на более низких уровнях управления или подчиненными исполнителями;

б) степень важности делегированных решений;

в) число функций, затрагиваемых решениями, де легированными на более низкий уровень управления или непосредственно подчиненным;

г) степень контроля, осуществляемого за делегированными решениями.

Максимальная степень делегирования предполагает отсутствие контроля. Контроль оказывается несколько более жестким при необходимости информирования вышестоящего руководителя о принятом решении. Максимальный контроль предполагает согласование решений

Вместе с тем, исходя из представлений С.Янга о структуре деятельности по формированию решения [261], можно ввести еще один показатель, характеризующий процесс делегирования полномочий. Так, исполнителю, привлеченному к выработке каких-либо решений, может по-разному делегироваться право и конкретный объем участия в том или ином этапе этого процесса, в том числе при:

- определении целей организации;
- выявлении проблем в процессе достижения этих целей;
- исследовании проблем и постановке диагноза;
- поиске решения проблемы;
- оценке всех альтернатив и выбор наилучшей из них;
- согласовании решений в организации;
- утверждении решения;
- подготовке к вводу решения в действие;
- управлении применением решения;
- проверке эффективности решения.

В зависимости от участия в указанных процессах, можно определить степень вовлеченности конкретного лица в процесс формирования решения. Этот показатель вместе с контролем отражает полноту делегирования полномочий. Первые же три параметра могут быть объединены интегральным показателем: «объем делегирования полномочий».

Зададимся вопросом: существуют ли какие-либо объективные ограничения на объем и полноту делегирования полномочий, или и то, и другое определяется стилем деятельности конкретного руководителя?

Объем делегирования полномочий ограничивается нормативной основой деятельности, а также особенностями координации деятельности конкретного специалиста с другими .

Полнота делегирования, наряду с субъективными факторами и ограничениями, связанными с нормативными основами деятельности, определяется и характером реализуемых исполнителем решений. Как мы уже указывали ранее в главе, посвященной функции планирования, решения могут различаться по степени жесткости предписаний в отношении деятельности лиц, на которых решение ориентировано. По этому признаку выделяют три категории решений: контурные — обозначающие лишь общие контуры предстоящих действий, структурирующие — определяющие относительно строгие рамки деятельности исполнителей и решения — алгоритмы. Понятно, что объем и характер согласования деятельности исполнителя по реализации различных по степени жесткости решений различны. То же касается и решений по ликвидации встретившихся при исполнении предписаний противоречий.

В практике можно наблюдать достаточно широкий спектр отклонений в процессе делегирования полномочий по выработке решения. К их числу относят неадекватное по объему и полноте делегирование полномочий, передачу полномочий на неадекватный уровень компетенции или неподходящему исполнителю.

Спектр психологических предпосылок, лежащих в основе перечисленных вариантов снижения эффективности решений, достаточно широк. К их числу относятся как особенности стиля деятельности (авторитарный стиль управления), недоверие к профессиональным и моральным качествам исполнителя, недостаточное знание персонала, так и личностная тревожность. Более подробно предпосылки отсутствия делегирования полномочий по принятию решений были рассмотрены в главе, посвященной организационной функции.

Одной из дополнительных сложностей при делегировании полномочий является установка руководителя в отношении противоречия между эмоционально привлекательными, теми, к которым он имеет склонность, и важными, но не слишком привлекательными для него делами. Не всем удается действовать в соответствии с рассмотренным ранее принципом Эйзенхауэра.

Таким образом, параметры делегирования полномочий достаточно четко выделяются и операционализируются, что позволяет в конкретных случаях при характеристике деятельности руководителей получить четкое описание стиля реализации этого этапа процесса принятия решения.

Следующий этап посвящен созданию информационной модели проблемной ситуации. Очень существенным моментом является то, что на этом этапе руководитель как непосредственно сам получает информацию, так и пользуется информацией, собранной другими. Информация может быть представлена как в устной форме, так и на различных носителях. Информация может быть недостаточной или избыточной, оцениваться как надежная или недостаточно надежная, противоречивая, адекватно отражающая динамику развития процессов в системе или запаздывающая. Именно на этом этапе факторы

неопределенности, динамичности, сложности заявляют о себе в полном объеме.

Дополнительно к ним проблемы этого этапа могут усугубляться из-за небрежного использования лингвистических средств при описании и характеристике проблемной ситуации. Кроме того, существуют варианты компоновки информации, которые могут создать предпосылки для неадекватных ассоциаций при ее восприятии. Определенный круг проблем возникает при чрезмерной фиксации внимания на источнике информации в противовес анализу ее качества. Подчас из-за узкого опыта лица, разрабатывающего решение, возникает расхождение между объективной значимостью и субъективной ценностью информации. Все это становится дополнительной причиной фрагментарной, искаженной картины проблемной ситуации.

Естественно, что эффективность работы руководителя с информацией, чувствительность к ее качеству, связаны с интеллектуальным потенциалом, развитостью интуиции и прогностических навыков, навыками рефлексии.

Следующий этап — построение концептуальной модели проблемной ситуации. Как мы уже указывали, одна и та же информация, представленная разным специалистам, становится основой для весьма различных их представлений о сущности того, о чем их информировали. На этапе построе-ния концептуальной модели проблемной ситуации происходит осознание сущности противоречия.

Для того, чтобы в полной мере представить себе особенность этого этапа, обратимся еще раз к определению проблемной ситуации. Так, Акофф Р. и Эмери Ф. рассматривают ее как целеустремленное состояние, которым не удовлетворен целеустремленный индивид и в котором он испытывает сомнения относительно того, какой из доступных способов действия изменит данное состояние. Выходом из данного положения, по мнению этих авторов, может быть как устранение проблемы путем изменения устремлений индивида, так и выбор из множества доступных действий того, которое в соответствии с имеющимися у субъекта, оказавшегося в проблемной ситуации, критериями в большей степени принесет ему состояние удовлетворенности . Таким образом, в конкретном случае, имея идентичную информацию, различные субъекты по-разному могут увидеть сущность проблемы: кто-то — в необходимости изменения собственной позиции, кто-то — иным образом. Возможно и сочетание этих двух подходов.

Психологические причины, снижающие эффективность этого этапа, обусловлены когнитивным стилем специалиста, разрабатывающего решение, уровнем его интеллекта, наличием или отсутствием склонности к стереотипизации деятельности, особенностями управленческой концепции.

На следующем этапе изыскиваются способы разрешения противоречия, осуществляется их критическая оценка в соответствии с ранее определенными критериями. Возможные способы разрешения противоречия иерархизируются по степени их оптимальности.

Проблемы этого этапа обусловлены, как правило, либо неоптимальным стилем деятельности, характеризующимся перевесом инертности, застрева-

ниями на каких-то частных вариантах, чрезмерной фиксацией на критической их оценке, либо наоборот, импульсивностью, недостаточной критической проработкой альтернатив решения . Не меньшее значение имеет и степень адекватности критериев, в соответствии с которыми осуществляется оценка выявленных альтернатив .

На этапе принятия решения фиксируется акт выбора той или иной альтернативы как конкретного варианта разрешения проблемной ситуации. Даже если предыдущие этапы выработки решения осуществлялись идеально, выбор не всегда будет за лучшей из имеющихся альтернатив. Причинами этого могут стать специфическая реакция на риск, предпочтение варианта решения, ориентированного на приоритетность узкогрупповых или даже эгоистических мотивов перед интересами более широкой социальной общности. Именно об этом писали Г.Саймон и Дж.Марч, используя понятия «дивергенции целей» и «дивергенции критериев».

Иногда неоптимальный выбор способа разрешения противоречия является следствием стиля конфликтного поведения субъекта, принимающего решение.

Для оптимизации процесса принятия решения используются коллективные формы работы. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, т.е. отражения и осознания того, что происходит в совместной деятельности. Рефлексируются роли партнеров, их отношения между собой, промежуточные результаты в соотношении с поставленной задачей, условия самой задачи. За счет рефлексии удается повысить эффективность реализации всех этапов выработки решения, компенсировать проявления неоптимального стиля отдельных участников, сгладить влияние их индивидуально-психологических особенностей . Поэтому очень интересной характеристикой руководителей являются навыки совместной деятельности в процессе принятия решения, умение использовать групповой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

Подводя итоги данного раздела, еще раз подчеркнем, что клишированные характеристики, базирующиеся на описании стилей управления, выделенных на основе малого числа параметров, порождают в конкретных случаях вместо знания некий миф, который не слишком много стоит, если иметь в виду цель — помощь конкретным руководителям, их обучение рациональным способам работы. Это особенно ярко проявляется при рассмотрении процессов формирования решения.

Лекция 7. Психология общества. Функции управления.

1. **Социально-психологическая сущность групп, организаций**
2. **Общая характеристика малых групп.**
3. **Структурные элементы в группе.**
4. **Функции управления.**

1. Человек, как бы он ни был автономен и самостоятелен, не может существовать, не может выражать свою сущность вне общения с другими людьми, вне взаимодействия с группой людей. В начале жизни самой первой социальной группой, в которой человек пребывает и где закладываются основы его личности, является семья, затем идут дружеские компании сверстников, учебные группы, любительские объединения и т. п. Индивид всегда связан с кем-либо из ближайшего окружения. Тысячами нитей каждый из нас также связан с гигантским человеческим социумом, испытывая на себе его влияние. Так, и слово “группа” происходит от итальянского gruppo — связка. В настоящее время известно немало определений социальной группы1 . Под социальной группой понимается многочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов. В американском менеджменте под группой понимают двух или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние. В отечественной социальной психологии до настоящего времени общепринятым и значимым считается определение, данное Г. М. Андреевой, о том, что малая группа — это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов. Наиболее общими качествами социальной группы с точки зрения управления являются следующие: 1. Направленность группы (социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентации и групповых норм). 2. Организованность группы (как способность ее к самоуправлению) и интегративность ее (как мера слитности, единства, общности членов группы друг с другом в противоположность разобщенности). 3. Микроклимат, или психологический климат, группы, который определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой, комфортность пребывания в ней. Каждый стремится быть среди других людей, быть членом хорошей группы, иметь желание испытывать и получать в ответ дружеские чувства. 4. Референтность (как степень принятия членами группы групповых эталонов) и лидерство (как степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных ею задач). 5. Интеллектуальная активность и коммуникативность (характер межличностного восприятия и установления взаимопонимания, нахождения общего языка). 6. Эмоциональная коммуникативность (межличностные связи эмоционального характера, удовлетворение социальной потребности в эмоционально насыщенных контактах). 7. Волевая коммуникативность (способность группы противостоять влияниям других

групп, обстоятельств, стрессоустойчивость, надежность группы в экстремальных ситуациях, ее устремленность и настойчивость в конкурентных условиях). В общеупотребительном значении группой называется всякая совокупность людей. Группы очень несхожи, а поэтому различаются по видам: 1. По реальности существования выделяются реальные и условные группы. В реальных группах люди фактически находятся вместе и что-то их действительно сплачивает: совместная деятельность, занятия на досуге, одинаковые условия, ситуация и др. Условные группы существуют на бумаге, выделяются аналитиками или учетчиками, например группа должников по квартплате, группа передовиков учебы, группа записавшихся на прием к директору и т. п. В последнее время стали выделять виртуальные группы, возникающие у пользователей информационной паутины интернета на основе общих интересов и общения в ней. 2. По контактности — тесноте, частоте и разнообразию взаимодействий и общения — группы бывают контактными, малоконтактными и практически неконт а к т н ы м и . Например, учебная группа принадлежит к первому виду, все студенты крупного образовательного учреждения (разных курсов и факультетов) — малоконтактная группа, все студенчество страны — практически неконтактная группа. Чем больше контактность, тем богаче, выраженнее, влиятельнее и динамичнее психология групп. 3. Группы различаются и по способу организации. Так, официальные группы учреждаются на правовой основе, по лицензиям, открыто, гласно, а их структура и функционирование предусмотрены обычно в разных положениях, штатных расписаниях, уставах и пр. Таковы государственные, коммерческие, образовательные и общественные организации. Неофициальная группа возникает стихийно, самостоятельно, а ее функционирование основано на психологической, а не правовой регуляции. Таковы группы друзей, приятелей, коллекционеров, любителей спорта, танца, совместного проведения досуга, туристов, наркоманов и др. Выделяют и неорг а н и з о в а н н ы е , с л у ч а й н ы е г р у п п ы , например зрителей, зевак, посетителей магазина, рыночной толпы, стоящих в очереди, пассажиров в автобусе. Объединение людей в них случайное, временное и определяется сходством разового, проходящего интереса. 4. По численности людей, входящих в группы, выделяются большие (классы, нации, народности, профессиональные, население страны и др.) и малые (ученический класс, производственная бригада, цех, спортивная команда, семья и др.). Иногда выделяют среднее между ними — м е з о г р у п п ы (миди-группы). В теории, социологии и психологии управления существуют разные подходы к объекту, что объясняется отличием предметов изучения в каждой науке. Теория управления в качестве объекта берет организацию, ее структуру, систему. Социология и психология рассматривают в качестве

объекта управления социальную организацию, социальные группы. Устоявшимся и общепризнанным является следующее определение организации как трудовой ячейки1 : организация — это группа людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Наиболее существенными характеристиками организации считают следующие: 1. Специализация каждого ее члена на какой-либо трудовой операции, синхронность и однонаправленность. 2. Стремление к устойчивости, которая обеспечивается единством и строгой иерархичностью. 3. Выполнение роли мощного инструмента в достижении разнообразных целей. В отечественной психологии довольно много внимания уделялось изучению коллектива. Западная психология не признавала такого понятия, как коллектив, и оперировала понятием малой социальной группы. В последние годы происходит взаимообогащение этих двух направлений исследования, и теперь признается наличие и социальной группы, и коллектива и в зарубежной, и в отечественной психологии. В ряде исследований утверждается, что коллектив — высшая форма внутренней организации группы. В таком случае нужно рассмотреть в качестве объекта управления социальную организацию, а также весь комплекс вопросов, связанных с формальной и неформальной социальными группами. На успешность деятельности социальной организации оказывают влияние многие факторы, в том числе формальные и неформальные группы. Английские специалисты по управлению М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделили наиболее типичные ограничения, препятствующие эффективной работе социальных организаций: 1. Непригодность руководителя. Руководство — это, видимо, самый важный фактор, определяющий качество работы социальной группы. Организаторские способности имеются не у каждого. Установлено, что такая одаренность встречается в несколько десятков раз реже, чем музыкальные или математические способности. Психологи сейчас располагают рядом методик оценки организаторских способностей менеджеров. Но всегда коллектив берет на себя высокую ответственность, приглашая по контракту специалистов-организаторов. 2. Неквалифицированные сотрудники. Эффективная организация должна представлять собой сбалансированный и полнокровный ансамбль, где каждый исполняет свою роль и все решают общую задачу. Поэтому нужен такой состав сотрудников, которые могут плодотворно работать вместе. 3. Ненормальный микроклимат. Организацию составляют люди с разными ценностями и пристрастиями. И сплачивают их не только единые цели, но и общие эмоции. Преданность организации — один из признаков нормального климата в группе. Высокая степень взаимной поддержки также естественное состояние эффективно работающей организации. Недоверие, подозрительность людей друг к другу разъедают

социальную организацию. 4. Нечеткость целей. Если нет ясного видения общей цели, то отдельные члены группы не смогут внести свой вклад в общее дело. Изучение экономических гигантов США и Японии показало, что их успех во многом обусловлен наличием делового кредо, т. е. совокупности основных целей, стоящих перед ними. Эти цели конкретно формулируются для низовых коллективов в виде каких-нибудь принципов, правил и даже лозунгов, а затем постоянно и умело доводятся до сознания и чувств всех работающих. В современной динамичной обстановке может потребоваться и поменять цели в новых обстоятельствах. Организация, которая глядит вперед и соответственно корректирует свои цели, обычно добивается успеха. 5. Неудовлетворительные результаты работы. Бывает, что хороший микроклимат, высокая компетентность сотрудников и прочее не дают хороших результатов. В этом случае, видимо, не хватает напористости, стремления работников к совершенству, отсутствуют должные стимулы. 6. Неэффективность методов подготовки и принятия решений. Существует, однако, “коллективный” интеллект — “брэйнсторминг” (ярмарки идей и пр.), овладение которым поможет усовершенствовать эти методы. 7. Закрытость и конфронтация. Когда в организации нет свободы суждений, в ней возникает нездоровый климат. Члены группы должны иметь возможность высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать все разногласия без страха показаться смешными или опасаясь мести. В эффективно работающих организациях не избегают деликатных и неприятных вопросов, а обсуждают их честно и прямо, не боясь столкновения взглядов и конфликтов. При прочих равных условиях наибольшими возможностями обладает организация с высоким уровнем индивидуальных способностей его членов. “Развитые сотрудники”, по определению Вудкока и Фрэнсиса, энергичны, умеют совладать со своими эмоциями, готовы открыто излагать свое мнение, могут изменить свою точку зрения только под воздействием аргументов, хорошо излагают свое мнение. 8. Низкие творческие способности организации. Эффективная организация имеет способность генерировать творческие идеи и осуществлять их. Коллективное творчество имеет свои стадии: определение задачи, зарождение идей, отбор и развитие наиболее ценных идей, проверка идей, внедрение новшества. Включение в творчество требует не только тяги к новому, но и соответствующих действий. 9. Неконструктивные отношения с другими социальными группами. Качество взаимодействия с другими организациями бывает неудовлетворительным. Руководитель обязан налаживать связи, изыскивать возможности для постоянного совместного решения проблем, добиваться личного взаимопонимания и создания климата доверия для предотвращения враждебности и налаживания сотрудничества. В любом виде групп, кроме условных, могут существо-

вать, обнаруживаться и влиять на жизнь людей если не все, то большинство социально-психологических явлений. Для того чтобы понять и описать психологию конкретной группы, необходимо выявить и дать содержательную характеристику этим явлениям, выявить ее особенности, учесть классификационные признаки группы и оценить психологию группы как комплексного, целостного явления. Чаще всего выделяют следующие социально-психологические системные явления :

1. Социально-психологический климат (атмосфера) в группе — групповое психологическое состояние, интегральный показатель благоприятности/неблагоприятности для ее членов господствующих в данное время в ней социально-психологических явлений, порождающих у ее членов чувства психологического комфорта или дискомфорта, желания оставаться в ней или уходить. Это показатель того, как в группе “психологически дышится” ее членам — легко или они “психологически задыхаются”. Социально-психологический климат может иметь разную степень благоприятности/неблагоприятности для всех членов группы, части их или даже для отдельного человека. 2. Морально-психологический климат — частный случай социально-психологического климата, разновидность группового психического состояния, характеризующегося степенью удовлетворенности/неудовлетворенности членов группы соблюдением в ней моральных норм, уровнем нравственности и культуры во взаимоотношениях, проявлениями справедливости/несправедливости к членам группы, добра (понимания, уважения прав и личного достоинства, внимания, поддержки, заботы, помощи и проч.) или равнодушия, недоброжелательности, неуважения, зла. Психология группы, социально-психологический и морально-психологический климат в зависимости от своих характеристик притягивают людей к группе или отталкивают их, играют сплачивающую или разрушающую роль, повышают или снижают эффективность деятельности группы и каждого ее члена, оказывают благоприятное или неблагоприятное влияние на изменения психологии индивидов, входящих в нее. Итак, каждая организация, в которой происходит непосредственное взаимодействие работников, может быть рассмотрена как социальная группа. Знание социально-психологических характеристик действующих в ней закономерностей помогает ориентироваться в обстановке рядовому ее члену, оказывается важным подспорьем для руководителя любого ранга. Умение управлять коллективом, группами людей — необходимое качество менеджера.

2. Малые группы — наиболее многочисленный вид групп. Каждый человек обычно является членом нескольких малых групп, например семьи,

учебной (трудовой) группы, группы друзей, спортивной группы, досуговой (совместно проводящей свободное время), какого-то общественного формирования — формального (партии, комитета, союза и др.) или неформального и т. п. Он живет в психологической атмосфере этих групп и подвергается ее воздействию. Как правило, одна из групп выступает для него доминирующей, т. е. наиболее важной, привлекательной, доставляющей наибольшее удовлетворение, а поэтому ее психология оказывает на него самое сильное воздействие, нередко превышающее сумму сил всех других. Выделяют следующие существенные признаки малой группы: 1. Автономность, т. е. группа должна быть ограничена в социальном пространстве, обладать некоторой самостоятельностью, которая определяется специфическими целями своего функционирования и проявляется в этой связи в более высокой относительно окружающей социальной среды сплоченности. 2. Интегративность, т. е. способность группы сохранять свою структуру и функцию в наиболее типичных профессиональных и жизненных ситуациях. 3. Единство цели в профессиональной деятельности и общении ее членов, общность потребностей и интересов, установок, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и групповых норм, постоянное и непосредственное взаимодействие членов группы друг с другом, чувство принадлежности к одной группе. 4. Взаимный контроль членов группы и возможность с его помощью регулировать деятельность группы. 5. Оптимальный размер группы — от 2 до 20 человек. Вторичные признаки: совместимость членов группы по психофизиологическим или социальным показателям, стабильность группы, ее общая социальная настроенность и др. В малых группах важно не столько то, что они относительно малочисленны, сколько особенности социально-психологических связей в них, отличающихся богатством, разнообразием, непосредственностью (теснотой), постоянством контактов людей друг с другом, выраженной зависимостью удовлетворения личных интересов с интересами других. Такие связи энергично активизируют, ускоряют процесс образования психологии групп, ее динамику и влияние на людей. В структуре психологии малой группы обнаруживается существование и действие следующих социально-психологических явлений: групповых (нередко такие явления, независимо от масштаба групп, которым они принадлежат, именуют общественными, например общественное мнение группы или общественное мнение в группе) явлений массовидного характера: групповых интересов, групповых целей, группового мнения, группового настроения, групповых ценностей и норм поведения, обычаев и традиций и др.; взаимоотношений всех видов: межличностных (между членами группы), личностно-групповых (отношений руководителя с остальной группой, отношений группы к отдельным ее членам,

чем-то выделившимся, отношений появившегося в группе неофициального лидера с остальными членами группы или частью ее), микрогрупповых (взаимоотношений микрогрупп, если они есть в группе, — бригад, отделов, секций, отрядов, цехов и пр. — или неофициальных — групп друзей, земляков, национальных микрогрупп, религиозных, микрогрупп, следующих за разными лидерами, и др.) и межгрупповых (взаимоотношений группы с другими группами — болельщиков разных спортивных команд, персонала конкурирующих фирм, студентов разных курсов, факультетов и образовательных учреждений и т. п.); общения, обмена информацией и взаимодействия; социально-психологических механизмов: подражания, заражения, массовой силы, групповой идентификации и др. У членов малой группы под влиянием ее психологии возникают личностные социально-психологические явления: − имидж; − социально-психологический статус; − изменения социально-психологических свойств, мотивов, других особенностей личности и психической деятельности, поступков и достигаемых результатов. Особенности факторов, присущих жизнедеятельности отдельных малых групп (вид и род занятий, социальные и материальные условия, используемые средства и способы, качества людей, входящих в группу, их взаимоотношения, обеспеченность, степень успешности деятельности, прошлое группы и ожидаемое будущее, руководство группой, работа руководства с ней и др.), отражаются на видовых особенностях их психологии. Так, своеобразные черты присущи психологии семьи, производственных бригад, туристических групп, спортивных команд, учебных групп, воинских подразделений, научных организаций, криминальных групп, групп подростков и др. Наряду с типичными видовыми особенностями существуют и элементы индивидуального своеобразия психологии данной группы, в том числе принадлежащей к определенному виду. В целом группы различаются по следующим показателям: а) по направленности деятельности (в зависимости от целей и задач деятельности); б) по организационному единству — т. е. по наличию авторитетного актива, стремлению к сотрудничеству, к согласованности действий; в) по психологическому единству — оно предполагает три фактора: интеллектуальный (единство мнений); эмоциональный (преобладание определенного настроя); волевой (способность преодолевать препятствия, трудности); г) по подготовленности группы — опыт совместной работы, уровень обученности социальной группы, характеризующийся прежде всего знаниями, навыками и умениями. Психология малой группы возникает, складывается, изменяется, развивается, но может и деформироваться, деградировать как целиком, так и по отдельным элементам. Эту активность и изменчивость называют групповой динамикой, или психодинамикой. Выделяются следующие элементы групповой динами-

ки: обнаруживаются признаки зарождения и изменения взаимоотношений, мнений, настроений и других социальнопсихологических явлений; происходят взаимовлияния возникающих у отдельных членов группы мнений, желаний, намерений, действий, которые завершаются выработкой общих, консенсусных, компромиссных взглядов, мнений, подходов, групповых норм, взаимоотношений (нахождение “общего языка”) либо возникновением конфликтов и противоборств, даже раскола и выхода из группы части ее членов; выдвигаются лидеры — наиболее активные, с харизматическими признаками личности (личность с выраженными чертами необычности, привлекательности, активности, организаторских способностей, притягательности для других), инициативно собирающие единомышленников, становящиеся центрами психологического притяжения других. Они проявляют себя как стихийно выдвигающиеся неформальные руководители части группы или всей. Если в группе есть официальное должностное лицо — руководитель или другие неформальные лидеры, то между ними возникают особые взаимосвязи, которые приводят либо к лояльному сотрудничеству, либо к соперничеству и конкурентной борьбе за влияние в группе, которая обычно приводит к плохим последствиям для всех; со временем положение в группе относительно стабилизируется. Страсти на время утихают, психологические столкновения и конфликты приводят к выработке согласия, установлению норм отношений и поведения, появлению групповых обычаев и традиций, устоявшейся психологической атмосферы жизни и функционирования членов группы; однако стабильность временна и рано или поздно нарушается разными внешними и внутренним причинами. От этого группа чаще всего остается в выигрыше. Как-то меняется окружающая среда, ситуация на рынке, условия в обществе, открываются новые возможности, устаревают способы работы, одни члены уходят из нее, а другие приходят и пр., что разрушает настроения удовлетворенности и комфорта, вызывает недовольство и требует перемен. Поэтому группа ищет способы усовершенствования своей жизнедеятельности. Однако изменения могут носить и регрессивный характер. Поэтому руководство группой требует внимательного отношения к зародышам недовольств, чтобы не увеличивать их, не принимать решений, содержащих побочный отрицательный эффект. Оценка состояния психологии групп, социально-психологических явлений и процессов в ней базируется на соотнесении того, что есть, с идеальными (желательными) характеристиками — социальными, нравственными, цивилизованными, психологическими, педагогическими, правовыми, максимально отвечающими здоровым интересам членов групп, других людей и общества. В таком сравнении обнаруживается уровень социальнопсихологического развития группы и социально-психологических яв-

лений в ней. Поэтому управление социальными группами основывается на анализе уровня их развития. Выделяются как минимум три уровня: низкий, средний и высокий. Каждому из них свойственно особое содержание и качество ее психологии. Низкий уровень (ассоциация) — члены группы только что объединились на основе приказа или личных интересов; в группе могут наблюдаться разобщенность, конфликты, факты нарушений дисциплины, моральных норм, отсутствие товарищества, непорядочность, индивидуализм, чувства групповой и личной ответственности слабы, ценностная ориентация на честь группы отсутствует; группа не сплочена, результаты ее деятельности невысоки, работа не спорится, каждый заботится сам о себе, состав членов быстро меняется. Средний уровень (кооперация) — более осознанная деятельность и дисциплинированность, достаточно прочные товарищеские и служебные взаимоотношения; сплоченность группы оставляет желать лучшего, психологическая удовлетворенность расценивается членами группы как нуждающаяся в улучшении, отток старых и приток новых членов группы достаточно велик. 134 Высокий уровень (автономизация) — четкая организационная структура и дисциплина, внутреннее единство целей и мотивов деятельности; группа сплочена и стабильна по составу, живет и действует с подъемом и хорошим настроением; характерна деловая активность и острая психологическая нацеленность на качественное решение главной задачи; в группе здоровое общественное мнение, настроения, традиции, нормы поведения, отношения долга и ответственности, солидарности и сотрудничества, уважения и поддержки; все работают в условиях максимально благоприятного социального и моральнопсихологического климата, удовлетворены членством. Если люди объединяются на основе общих служебных интересов, социально полезных целей, нравственных ценностей, не замыкаются внутри своей группы, то такая автономная группа превращается в коллектив. В психологии коллектива реализуются потенциальные возможности прогрессивного социально-психологического развития, имеющиеся в психологии любой малой группы, как для успешной жизни и деятельности, так и для личностного роста ее членов. Коллектив как союз единомышленников — это максимально благоприятная для человека социально-психологическая микросреда, следовательно, производительность его труда, профессиональный и личностный рост здесь будут наиболее успешными. Поэтому вся работа с малой группой должна быть ориентирована на психологическое превращение ее в коллектив. Вместе с тем автономизация может таить в себе и некоторую опасность, если ее деятельность направлена не туда, куда надо. Если люди скрывают свои намерения, пренебрегают товариществом, за счет других осуществляют свои цели, то такая автономная группа превращается в корпо-

рацию — со всеми вытекающими последствиями. Поэтому криминальные группы, которые могут отличаться высокой организованностью, сплоченностью, единством действий, тем не менее не относятся к коллективам, так как: они заняты не общественно полезной, а антиобщественной деятельностью; воздействие их на своих членов ведет их не к цивилизованному личностному росту и самоутверждению, а к социальной и психологической деградации, к выключению из связей гуманного, морального, демократического, правового общества; они направлены в сторону, противоположную имеющимся возможностям и тенденциям достойного развития общества и человека. Оценка существующего уровня социально-психологического развития группы и дальнейшее прослеживание изменений ее психологии позволяет понять первоочередные задачи работы с коллективом, корректировать их и в целом успешно управлять социальной группой.

3. Раскрывая структуру трудового коллектива, прежде всего выделяют следующие его компоненты: 1. Социальная структура может быть представлена такими категориями, как рабочие (в том числе квалифицированные и неквалифицированные), служащие, специалисты и руководители. 2. 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). 3. Важна и социально-демографическая структура, в которой выделяются группы по возрасту, полу, национальности и т. п. 4. 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. 136 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. 5. В отечественной и зарубежной литературе много внимания уделено взаимодействию формальных и неформальных структур в коллективе. В то же время влюбой организации, учреждении, фирме сами собой возникают неформальные структуры, группы. Неформальная структура — это спонтанно возникающая группа людей, которая регулярно вступает во взаимодействие для достижения определенных целей. В международном менеджменте проведены исследования, в ре-

зультате которых сформулирован ряд положений и рекомендаций по управлению неформальными структурами. В частности, отвергнуты мнения, что возникновение неформальных групп есть показатель неэффективного управления. Далее, установлено, что в неформальных структурах наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Неформальные лидеры имеют и используют в основном не меньшее влияние в коллективах, делают ставку на людей, их личностные и индивидуальные качества, а также на 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. Согласно теории американского менеджмента целесообразны следующие действия руководителя по отношению к неформальным структурам: 1) признать существование неформальной структуры и ни в коем случае не предпринимать мер к ее уничтожению, работать с нею 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 структуры; 4) чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных групп, необходимо разрешить им участвовать в разработке и принятии решений; 5) быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов. Реально управлять неформальной группой можно при условии, что субъект управления располагает точной информацией о наличии такой группы и ее структуре. Получить точную информацию позволяет групповая социометрия, суть которой на операциональном уровне анализа определяется понятием “выбор”. Исходя из особенностей группы, формулируют вопросы, побуждающие членов группы выбирать себе партнеров как для эмоционально-чувственного общения, так и для делового взаимодействия (“для дела”, “для души”). Здесь возможен широкий спектр оценок, обусловленный реальным положительным или отрицательным предполагаемым выбором. Анализ высказываний дает весьма полезную информацию о количестве выборов или отвержений, полученных каждым членом группы, количестве взаимных выборов или отвержений, количестве оправдавшихся или не оправдавшихся предположений о выборе или отвержении

со стороны других членов группы и пр. В конечном счете социометрия выявит лидеров группы, отверженных, микрогруппы и даст другую информацию. В целом неформальные группы, существующие в рамках организации, могут действовать в направлении интересов и це- 138 лей организации, против ее интересов и целей и безразлично (индифферентно) по отношению к ним. Кроме того, для нормальной, эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, что связанно с приемом, передачей и переработкой информации. Здесь необходима синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны. Многое поэтому зависит от организации, построения коммуникативной структуры, коммуникативной связи в социальной группе, учреждении, фирме. 6. Коммуникативная структура организации, социальных групп — довольно сложное явление, и оно до сих пор является предметом исследований. Коммуникативная структура может быть представлена как сеть каналов или путей, по которым в группе происходит обмен информацией и мнениями. При организации обмена информацией выделяют формальные и неформальные каналы связи. Ф о р м а л ь н ы е к а - налы связи установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Ясно, что формальные потоки никогда не удовлетворяют потребности участников трудового процесса, ибо социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Н е ф о р м а л ь н ы е к а н а л ы с в я з и — это те, которые выходят за пределы организации и не совпадают с официально установленными. Зачастую неформальная информация опережает формальную, иногда она бывает на уровне слухов, т. е. недостаточно достоверной. Однако в нормально функционирующих коллективах всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием то одного, то другого. Существует еще одно разделение коммуникаций — нисходящая и восходящая информация. Нисходящая информ а ц и я — это та, которая направлена “сверху вниз”, т. е. от руководства к подчиненным, с верхних эшелонов управления на нижние. В о с х о д я щ а я же направлена “снизу вверх”, от непосредственных участников трудового процесса к руководителям, менеджерам среднего и высшего уровней. Д е ф и ц и т и н ф о р м а ц и и — традиционная болезнь наших российских организаций. Нередко руководство не дает полной информации, засекречивает ее, хотя в этом нет никакой необходимости. Психологически работники, не получающие сверху достаточной информации, чувствуют себя неуверенно и даже униженно. В государственных организациях — это про-

блема власти, в новых коммерческих организациях — это еще не отрегулированная часть отношений, хотя и не обязательно утаивание чего-либо с безнравственной целью. Необходимо стремиться к тому, чтобы два потока, нисходящий и восходящий, были уравновешены, чтобы они не создавали напряжения в отношениях, а способствовали успеху решения общих задач. Кроме того, внутрикоммуникативные сети подразделяют на централизованные и децентрализованные. В организациях централизованного управления вся коммуникация замыкается на руководителе или лидере группы, в организациях нецентрализованного управления она более или менее равномерно распределяется между всеми членами организации. Установлено, что централизованные сети в большей мере, чем децентрализованные, способствуют лучшему решению относительно простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, а также уменьшают удовлетворенность работой у членов группы, снижают групповую сплоченность, хотя и способствуют развитию лидерства. Известно множество и других вариантов коммуникативных моделей. В реальной жизни имеется еще большее разнообразие коммуникативных сетей и моделей. На основе их изучения американскими специалистами выявлены ч е т ы р е т и п а “коммуникаторов” в пределах организации

1. “Сторож” — работник, который контролирует прохождение информации к другим работникам. Обычно эту роль играют секретари, диспетчеры, операторы телефонных станций и т. п.

2. “Лидер мнений” — человек, оказывающий влияние на установки и поведение некоторых людей. Чаще это неформальный лидер, мнения которого противоречат официальному.

3. “Связной” — тот, кто служит связующим звеном между двумя и более группировками. Настоящий связной стремится дистанцироваться от каждой группировки, чтобы более объективно передавать информацию.

4. “Пограничник” — человек, который имеет высокую степень связи с организационным окружением. Оптимизация коммуникативной структуры — важный элемент интенсификации контактов внутри коллектива и управления им. Кроме коммуникативной структуры в каждом коллективе выделяют также структуры влияния, ожидания и симпатий. Структура влияния формируется на основе взаимодействий двух категорий лиц одной группы — тех, которые заявляют о своих желаниях, и тех, которые выполняют эти желания. В коллективе почти всегда есть люди, которые навязывают другим свою волю, и всегда находятся такие, которые подчиняются. Это можно

наблюдать во время выполнения группой какого-либо самостоятельного задания, или, как говорят, проигрывания соответствующего сценария. Структура ожидания возникает благодаря консенсусу одной (более или менее крупной) части группы относительно того, какое поведение следует ожидать от определенных членов группы в конкретных ситуациях. Это ожидание особенно ощутимо в одобрительных, отрицательных или нейтральных реакциях на поведение отдельных членов группы. Иногда даже прозвища позволяют судить о том, какую роль играет в группе тот или иной ее член и что группа ждет от него. Структура симпатий отмечена тем, что члены группы относятся друг к другу с различной степенью симпатии, антипатии или равнодушно. Достаточно хорошо разработаны методики выявления внутригрупповых симпатий и антипатий с помощью “социометрических тестов”. Имеются в виду “замеры” притяжения и отталкивания, аттракции и отвержения, в которых выявляются “звезды” и “аутсайдеры”, т. е. лица, наиболее часто выбираемые большинством членов группы и совсем не выбираемые, отвергнутые. Часто в каждой группе выявляются подгруппы, сохраняющие свою относительную самостоятельность, но связанные общим чувством и словом “Мы”. Таким образом, социально-психологическая структура организации представляет собой сложную систему. Важной характеристикой группы является контактность ее членов, которая зависит от численности, состава, структуры группы. Наличие в организации неформальных групп — это закономерность, с которой руководство должно взаимодействовать и использовать ее для достижения своих целей. Слаженное функционирование коллектива, успешное решение им всех задач в условиях конкуренции потребует качественной отладки коммуникативной структуры, что благотворно влияет на социально-психологический климат и самочувствие каждого члена.

Психологическая реальность существует не только в виде психологии индивида, но и как психология групп. Жить в обществе, в социальной среде и не зависеть от них ни материально, ни психологически невозможно. Окружающий мир делает психическую деятельность человека связанной с окружающей социальной средой. По законам психического отражения социум вторгается в психику индивида, представлен в ней, навязывает определенные мысли, отношения и переживания, намерения и поступки. Поэтому психологию и поведение человека нельзя понять, не разобравшись, какие групповые психологические явления оказывали и оказывают на него влияние и что он сам делал и делает при этом. Отсюда существует такое определение: психика — это не только мир человека, но и человек в мире. Социально-психологические явления важны и тем, что они действуют не только на от-

дельных людей, но и на жизнь групп, начиная с малых и кончая обществом в целом. Социально-психологические явления различаются: 1) по носителям — личностные, межличностные, личностно-групповые, групповые, межгрупповые; 2) функциональным особенностям — взаимодействие, общение и взаимоотношения. В целом социально-психологическая реальность — это интегральный продукт совместной жизни, взаимодействия и общения людей, их психической деятельности и поведения, единая система индивидуальных и социальных структур. Основной причиной возникновения социально-психологических явлений выступает природный и социальный мир, в котором живут люди. Причиной одинаковости взглядов групп людей, их убеждений и мнений, мыслей и интересов, намерений и норм поведения служит общность условий жизнедеятельности. Схожесть условий инициирует тягу определенных групп людей к сближению и объединению, взаимопониманию и сплочению, совместным действиям и взаимной поддержке для достижения общих и личных интересов. На такой основе происходит образование микрогрупп (друзей, спортивных секций и команд и др.), малых групп (организаций, фирм, производств, преступных групп и др.), больших групп — общностей (население региона, группы по национальности, вероисповеданию, образованности и пр.), всего общества и даже народов разных государств (например объединение сил народов в борьбе с терроризмом). Общее всегда сплачивает людей, а различия разъединяют. Принадлежность человека к той или иной группе во многом характеризует и его отношения, психологию и поведение. Важным фактором, определяющим особенности социально-психологической действительности, выступают социально-психологические связи между людьми и группами. Связь в философском понимании — отношения между объектами и явлениями, разделенными в пространстве и во времени, сила, обеспечивающая их взаимное сближение или отталкивание. Социально-психологические связи превращают множество индивидов и других субъектов социальной действительности из разрозненной россыпи, сборищ в социальные системы. К числу ведущих социально-психологических связей принадлежат взаимодействие, общение и взаимоотношения. Взаимодействие — это универсальная философская и межнаучная категория, характеризующая как внешние, так и внутренние воздействия разных объектов друг на друга, взаимообусловленные внутренние и внешние изменения, организацию их совместной активности. Внешне взаимодействие обнаруживается в сплоченных и слаженных, дружных и эффективных или, напротив, неорганизованных и беспорядочных, разрозненных и конфликтных действиях. Поэтому под взаимодействием прежде всего понимаются поведенческие связи между людьми. Взаимодействие людей нужно ради удовлетворения ими сво-

их потребностей и интересов, реализации планов и целей, намерений и стремлений в жизни и в профессиональной видах деятельности. Близость или совпадение их определяет тесноту взаимодействия, а различия — отсутствие его или соперничество, противостояние, конфликты, противоборство. Сказываются на взаимодействии и другие особенности людей: − взаимоотношения и общение людей и групп; − степень единства подходов к решению проблем; − понимания обязанностей, прав и способов решения проблем; − опыт взаимодействия оказывает обратное влияние на эти социально-психологические феномены

4. **Управленческие функции** - относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществить управленческое воздействие.

Существует много различных точек зрения на состав управленческих функций.

А. Файоль рассматривает управление как процесс, состоящий из 4 взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация, контроль.

В современной психологии управления состав функций выделяли эмпирически. Рубахин, Журавлев, Шорин на основе эмпирических исследований пришли к выводу, что можно выделить 6 производственных и 6 социально-психологических функций.

Производственные:

)координация деятельности подчиненных;

)обеспечение качества работы, повышение производительности труда;

)организация сопряженной и ритмичной работы на основе обеспечения кадрами, оборудованием;

)контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных;

)поддержание трудовой дисциплины в коллективе;

)расстановка кадров на основе согласования индивидуальных особенностей подчиненных со спецификой их труда (менеджер - управленец).

Социально-психологические:

)снижение чувства неудовлетворенности трудом, его условиями, заработной платой;

)регулирование межличностных отношений, разрешение конфликтов, снижение психологической напряженности;

)отстаивание законных интересов своих подчиненных;

)сохранение постоянного состава подчиненных;

)обеспечение профессионального совершенствования, повышения квалификации подчиненных;

)воспитательная работа с подчиненными (менеджер - руководитель).

Кроме того, на уровне теоретического анализа ими были выявлены операции, которые соответствуют стадиям управленческого цикла:

)планирование;

)ориентация (диагностика) произвольной продукции;

)выработка и принятие управленческих решений;

)организация выполнения программы действий;

)контроль и коррекция результатов деятельности.

Эта позиция была подвергнута всесторонней критике. Основные управленческие функции нельзя множить до бесконечности, их состав должен отвечать критерию эффективности. Поэтому Кобаченко считает наиболее приемлемым решением о составе функций в кибернетическом подходе, в котором выделяют 4 функции:

)планирование;

)организация;

)контроль;

)регулирование (мотивация, работа с кадрами, руководство межличностных отношений).

При реализации функции *планирования* удается достичь четыре цели: устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений, сосредоточить внимание на главных задачах, добить экономичного функционирования и облегчит контроль.

Функция планирования состоит в том, чтобы обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей и тем, самым создать предпосылки для успешности совместных усилий людей и облегчить достижение целей и задач предприятия.

Методы реализации функции планирования:

1)сбор информации (анализ документов, оценка всей ситуации);

)методы программирования, которые включают методы целеполагания);

)метод аналогии, обобщения, абстрагирования - методы мыслительного процесса;

)теоретические методы: прогнозирование, моделирование, проектирование, нормирование.

Таким образом, планировать - это установить порядок действий; определить цели, конечный результат, направленность действий; определить время; выделить ресурсы; принять наиболее важные решения.

Сущность функции *организации* состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, которая в свою очередь обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий. Посредством организационной деятельности устраняются неразбериха, конфликты между людьми по поводу работы или полномочий и создается внешняя среда, пригодная для их совместной деятельности.

Методы реализации организационной функции управления:

1)регламентирование (разработка устава, должностных инструкции);

)нормирование - установление нормативов деятельности;

)инструктирование;

)делегирование полномочий.

Необходимо установить организационную структуру, разработать устав, описать взаимоотношения, координацию действий, создать полное описание должностей, определить квалификацию на каждую должность.

Функция *контроля* на предприятии заключается в том, чтобы проверить, все ли выполняется в соответствии с учрежденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель - выявит слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия (А. Файоль).

Методы реализации функции контроля: методы сбора, обработки информации (опрос, наблюдение); ревизия действий; учет, проверка решений, планов; оценка достигнутых результатов; коррекция, соответствие результатов поставленным целям.

Посредством функции *регулирования* достигается поддержание управляемых процессов в рамках заданных программой, регламентом, планом. Регулирование осуществляется через руководство и координацию.

Алгоритмизировать функцию регулирования невозможно, но выделяют принципы руководства, которым должно соответствовать регулирование, соответствующее признаку «лучшего пути»:

-минимизация воздействия;

-комплексность воздействия;

-системность воздействия;

-внутренняя непротиворечивость.

Методы реализации функции регулирования:

-методы распорядительного воздействия;

-методы дисциплинарного воздействия;

-экономические методы;

-социально-психологические методы - методы управления внутригрупповыми процессами, к ним относятся:

)методы активации (обмен опытом, соревнование, критика и самокритика, информирование о позитивных результатах, поощрение за положительную работу);

)методы социального нормирования (опора на традиции, введение обрядов, чествование ветеранов); методы социальной профилактики (общественное наблюдение и порицание, поручительство); методы дисциплинарной помощи (общественное обсуждение); методы управления ролевым поведением посредством престижа роли путем отчасти изменения ее содержания, введение униформы;

)методы управления индивидуально - личностным поведением (беседа, требование, внушение, убеждение, методы анализа и самоанализа, контроля и самоконтроля).

Учебная литература:

1. Иванова В.С. Социология и психология управления. Конспект лекций. – Томск.2001.
2. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. - Издательство: Логос, 2014
3. Мандель Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс.: учебное пособие. - Директ-Медиа, 2015. – 348 с
4. Шерстнев М.П. Психологическое управление людьми. – М., 2003
5. Майерс С. Социальная психология. – СПб., 2005.
6. Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 295 с. (гриф)
7. Горянина В.А. Психология общения: учебник пособие для вузов. – М.: Академия, 2006. – 416 с. (гриф)