



Кафедра "Менеджмент и маркетинг"

С.Г. Никитова

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Конспект лекций

Москва 2007

1

УДК 316
ББК 60.5

Автор – кандидат философских наук, доцент С.Г. Никитова

Никитова С.Г.

Социология и психология управления: Конспект лекций.
/ С.Г. Никитова. – М.: МИЭМП, 2007 – 108 с.

В конспекте рассматривается комплекс вопросов, связанных с понятием социологии и психологии управления. Комплекс управленческих дисциплин, утвержденный Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности 080505.65 (06.21.00) "Управление персоналом", предусматривает обязательное изучение общепрофессиональной дисциплины "Социология и психология управления".

Этот курс является интегрированным в системе гуманитарных дисциплин и должен помочь студенту осознать значение человеческого фактора в производственном процессе.

Цель курса – помочь студентам в выработке умений и навыков по руководству людьми; научить взвешенно анализировать разнообразные деловые ситуации, не бояться новизны решений; приучить к постоянному самоанализу и стремлению объективно оценивать свои действия и действия окружающих людей.

УДК 316
ББК 60.5

© Никитова С.Г., 2007
© Московский институт экономики, менеджмента
и права, 2007

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1. Введение в курс: объект и предмет "Социологии и психологии управления", основные понятия. Социальная ответственность менеджера.....	5
Тема 2. Управление как общественное явление, современные тенденции и принципы управления социальными организациями. Социальные и психологические основы принятия управленческих решений.....	16
Тема 3. Аппарат управления как социальная группа. Структура и потенциал социальной организации и личность.....	24
Тема 4. Личность и малые группы в организации. Типологические особенности личности. Личность менеджера.....	29
Тема 5. Проявление индивидуальных особенностей личности в поведении, деятельности и общении. Психодиагностика предпринимательских и организаторских способностей.....	36
Тема 6. Социально-управленческая ситуация: понятие, методы анализа и регулирования.....	41
Тема 7. Организационная культура как социально-психологическая проблема.....	45
Тема 8. Отношения в социальной организации – предмет труда руководителя.....	54
Тема 9. Мотивация поведения личности в организации.....	57
Тема 10. Социальные роли руководителя организации. Теория игр. Ролевая теория: обоснование, примеры использования.....	62
Тема 11. Теория общения: определение, различные подходы, методы. Деловое общение. Культура делового общения.....	69
Тема 12. Понятие имиджа. Психология успеха. Основные подходы к формированию имиджа хорошо подготовленного профессионала.....	80
Тема 13. Стереотипы: определение и примеры. Национальные проблемы.....	94
Тема 14. Понятие стресса. Поведение человека в стрессовой ситуации. Психология стихийного массового поведения. Профессиональное здоровье.....	98
Литература.....	104

ВВЕДЕНИЕ

Необходимость изучения основ социологии и психологии для людей, решивших заниматься в жизни управлением другими людьми, сомнений не вызывает. Ведь для того, чтобы эффективно управлять, надо понимать мотивы поведения отдельного человека и специфику поведения человека в коллективе.

Сложно придумать, создать и заставить работать машину, механизм. Заставить эффективно работать человека – задача сверхсложная. Современный управленец (менеджер) – это, прежде всего, профессионал, владеющий не только знаниями экономических теорий, но и умеющий работать с людьми.

Управленец должен владеть словом, уметь слушать и объяснять.

Руководитель обременен огромной ответственностью часто не только за благосостояние, но и за саму жизнь своих подчиненных.

Руководитель должен понимать своих подчиненных, знать приемы стимулирования, разбираться в персональных особенностях каждого.

Хороший руководитель должен быть смелым и осторожным, строгим и мягким, знающим и умеющим учиться. Еще можно перечислить множество качеств, необходимых для успешной работы в данном направлении.

Курс призван помочь специалисту разобраться в себе и научиться внимательно относиться к людям.

**ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС: ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ
"СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ",
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.**

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

- 1.1. Социальная ответственность менеджера.
- 1.2. Место психологии и социологии управления в системе научного знания.
- 1.3. Основные теории и авторы, на работы которых следует опираться при изучении курса.
- 1.4. Некоторые определения, необходимые для изучения курса.

1.1. Социальная ответственность менеджера

Социальная миссия профессии "менеджер" – постоянное улучшение условий жизни людей.

Таковы социальные ожидания населения в целом и отдельно рассматриваемых коллективов ко всем без исключения властным структурам: начиная с Главы государства и заканчивая самым небольшим руководителем.

Что же эти слова представляют на практике? Каждый руководитель отвечает не только за результат конкретной деятельности предприятия, но и за жизнь и здоровье сотрудников, членов их семей, населения, а также за экологические последствия деятельности предприятия или организации, за социальные последствия принимаемых решений.

Выбирая профессию руководителя, студент должен осознавать ту огромную ответственность, которую он готов на себя принять.

Профессия руководителя требует от человека активной жизненной позиции, поэтому очень важно уметь разобраться в самом себе, суметь оценить, по силам ли человеку модная в наше время профессия – менеджер.

**1.2. Место психологии и социологии управления
в системе научного знания**

Основа всех наук – философия (Платон, Демокрит, Декарт, Локк). Главное, чем интересовался думающий человек – каково его место в этом мире, зачем он появился на земле, в чем смысл существования... Предметом исследования являлся человек, его поведение.

Основная идея философии Сократа – познай самого себя. Только понимая себя, свои чувства и поступки, можно пытаться разбираться в поведении других людей.

Психология и социология как самостоятельные науки определяются с конца XIX века.

Цель – осознать понимание взаимосвязи психического и социального начал в жизнедеятельности человека, в реальных поступках людей. Принцип психологии – единство сознания и деятельности.

Рефлексия – принцип человеческого мышления, направленный на осмысление и осознание мира и явлений вокруг себя, осознание себя и своих поступков.

Предмет изучения психологии – явление сознания, не доступное внешним наблюдениям, а лишь косвенным проявлениям. Исследовать сознание объективно невозможно, следовательно, придется изучать поведение субъектов на основании критерия личности.

Формирование психологии как экспериментальной науки определяется медиками и физиологами как реакция на сигнал, прохождение сигнала по нервам, различные формы неврозов.

Прикладная психология – управление личностью, управление толпой.

Наиболее молодая – социальная психология.

Множество отраслей:

- по объекту исследования: ребенок, взрослый, старик...;

- по виду деятельности: спортсмен, космонавт, ученый, политический деятель, журналист, менеджер...

Развитие человека представляется как присвоение общественно-исторического опыта. Следовательно, критерий личности – это поступок.

Социология – наука, изучающая группы людей (от малых до самых больших, например, общество).

Предметом исследования являются закономерности взаимодействия: межличностные, межгрупповые, по иерархической вертикали, по иерархической горизонтали и др.

Объектом – социальные общности – общество, территориальные поселения, мегаполисы, трудовые организации...

Социальная психология – это наука, которая изучает психологические явления, присущие целым социальным группам, относится к подсистеме наук о духовной жизни общества.

Объект изучения – общественная психика: эмоции, мысли, общественное настроение.

Психология управления анализирует личностные и групповые функции, направленные на решение поставленных задач, отрасль науки, изучающая личность и группы в социальной системе управления.

Объект – различные формы активности человека в системе трудовой деятельности, совместная деятельность по созданию материальных и духовных ценностей, нуждающаяся в организации управления.

Предмет – совокупность приемов, способов управления личностями или группами, а также психические процессы, состояния и свойства человека в различной степени и по-разному проявляющего себя как личность в процессе взаимодействия.

Субъект – руководитель и иные носители функционала.

Акмеология. Наука, возникшая на стыке естественных, общественных и гуманитарных дисциплин, изучающая закономерности и механизмы развития человека на ступени его зрелости и, особенно, при достижении им наиболее высокого уровня в этом развитии.

Наука о качествах, необходимых для успешной профессиональной деятельности.

1.3. Основные теории и авторы, на работы которых следует опираться при изучении курса

Теория психоанализа

З.Фрейд – (не только теоретик) но и практик создал единую и наиболее полную теорию человеческой личности – теорию психоанализа.

Основными методами психоанализа являются:

- анализ свободных ассоциаций;
- анализ снов и толкование сновидений;
- анализ ошибочных и непреднамеренных (случайных) действий человека.

Психоанализ основан на двух базовых гипотезах.

Первая заключается в том, что каждое психическое явление имеет под собой определенную причину. Так, Фрейд доказывал, что содержание сновидений, часто кажущихся не связанными с реальной жизнью, диктуется неосознанными импульсами и желаниями человека.

Вторая базовая гипотеза психоанализа состоит в том, что бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные.

Проблема творчества – результат сублимации внутреннего конфликта, который переживает человек.

Принцип постоянства – всегда есть потребности.

Принцип удовольствия – удовлетворение и получение удовольствия.

Принцип реальности – мешает получать удовольствие или удовлетворение.

Согласно психоаналитической теории, структура личности человека состоит из следующих компонентов: "Оно", "Я" и "Сверх – Я".

"Оно" является источником психической энергии и стремится к непосредственному удовлетворению первичных потребностей.

"Сверх – Я" представляет усвоенные личностью в течение жизни социальные или личностные нормы и задает этические рамки поведения.

"Я" – ядро личности находится посередине между требованиями "Оно" и моралистическими запретами "Сверх – Я". Значение компонента "Я" состоит для личности в том, что она стремится к примирению вечного конфликта.

Динамическое взаимодействие этих трех элементов выражается в бессознательной мотивации, которая, в свою очередь, проявляется в поведении.

"Я" вырабатывает также средства защиты психики от разрушающего действия внутреннего конфликта, это особые формы бессознательной активности, способы психологической защиты.

Вот некоторые из них (согласно Фрейду):

- регрессия – возврат в детство;
- рационализация – использование только желаемой информации;
- вытеснение – сглаживание внутреннего конфликта путем забывания истинного, но не приемлемого мотива поведения;
- сублимация – переключение инстинктивной энергии на процесс творчества.

А.Адлер (ученик Фрейда, сначала его сторонник, впоследствии резко порывает с ним) выходит на социальный уровень. Вводит понятия "социальное чувство" и "воля к властвованию", полагая, что главным движущим мотивом человека является борьба за превосходство.

Главная цель жизни, согласно его взглядам, состоит в том, чтобы преодолеть чувство неполноценности, внедренное в нас в детстве.

Новорожденный полностью зависит от окружения в отношении удовлетворения своих физических потребностей. В течение долгих месяцев он не способен самостоятельно накормить себя, передвигаться или защитить себя. От того, какой ответ он получает на свои

физические потребности, зависит, какие социальные установки, личностные тенденции у него сформируются.

Эрих Фромм (один из создателей гуманистического психоанализа) утверждает, что суть личности хороша, ее могут портить внешние условия. Считал, что движущей силой человека является стремление преодолеть тревогу, возникающую в момент его рождения – физического отторжения его от тела матери – страх одиночества.

Бегство от свободы или неспособность выдержать собственную индивидуальность, уникальность и ответственность перед миром является, по мнению Фромма, одним из основных мотивов поведения человека.

Главное – научиться любить себя, через эти ощущения человек придет к любви окружающего мира и людей. Только полюбив себя, можно полюбить кого-либо.

Существует конфликт двух начал: жизни и смерти. Жизнь – биофилия, некрофилия – разрушение. Некрофил уходит в мир вещей, механизмов; вывести можно только через приобщение к радостям жизни.

Карен Хорни (американка датского происхождения, еще один представитель неофрейдизма) также возражала против биологизации подхода к человеческой личности.

С ее точки зрения, детские страхи коренятся во взаимоотношениях детей и родителей и порождают так называемую базальную тревогу. Часто родители, стремясь обеспечить детям приемлемое (с точки зрения современного общества) будущее, заставляют их делать то, что совершенно не соответствует устройству их внутреннего мира. Испытывая продолжительный прессинг, дети не ощущают себя любимыми, особенно если не оправдывают родительских надежд.

Исследователь женской психологии, она отрицала зависимость женщины от мужского сексуального начала. Функции мужчины и женщины различны: женщина хранительница очага. Исследовала значение семьи в современном обществе

К. Юнг (ученик Фрейда, затем создал собственную теорию бессознательного). Выделяет индивидуальное и коллективное бессознательное. Структурирует бессознательное, исследует понятие "архетип" и выделяет 16 архетипов (отец, мать, ребенок, правитель...).

Итак, теория психоанализа может помочь менеджеру понять поведение других людей (а также свое собственное) в самом общем плане. Он узнает, что поведение не всегда бывает логичным и разумным,

что его не всегда можно объяснить в строгих и точных терминах, что люди не всегда понимают свои импульсы и желания и с трудом могут объяснить причины тех или иных поступков. Менеджеру также следует принимать во внимание возможные скрытые мотивы, учиться их находить.

Кроме того, менеджеру следует учитывать, что люди живут и работают так, чтобы их жизнь и работа была безопасной и надежной, поэтому они сознательно или неосознанно игнорируют некоторые факты, не признают некоторых ощущений, дают не вполне правдивые разъяснения.

Тот, кто вынесет из знакомства с этой теорией более широкое и более реальное представление о людях и их поведении, сможет эффективнее общаться и работать с окружающими.

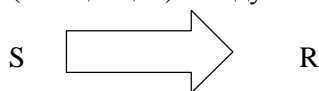
Некоторые механизмы разрешения внутренних психологических напряжений:

- 1) сублимация – процесс преобразования психической энергии в другие виды деятельности;
- 2) проекция – неосознанное перенесение собственных увлечений, движений, поступков другому лицу;
- 3) рационализация – рациональное объяснение чувств, поступков, даже когда они иррациональны;
- 4) вытеснение – перемещение внутрь в "бессознательное";
- 5) регрессия – уход на примитивные уровни мышления;
- 6) фиксация поведения – попытки разрешить новую задачу с помощью прошлых методов.

Бихевиористские представления о личности

Бихевиоризм (поведенческая психология) – направление, возникшее в начале XX в. и отрицающее сознание в качестве предмета научного исследования. Психика сводилась к различным формам поведения, являющегося результатом ответа организма на воздействие внешней среды.

Основными научными понятиями бихевиоризма стали "стимул" (раздражитель из внешней среды), "реакция" (ответ организма на раздражение) и "связь" (ассоциация) между стимулом и реакцией.



Основной проблематикой бихевиористских исследований традиционно является обучение.

Схема так называемого классического соответствия заимствована бихевиористами у И. П. Павлова.

И.П.Павлов – выдающийся русский физиолог, разработавший учение о высшей нервной деятельности, сыгравшее значительную роль в становлении и развитии объективной психологии.

В его исследованиях экспериментатор воздействовал на животных условным раздражителем (например, звонком) и подкреплял его безусловным (подачей пищи). Продуктом "научения" по такой схеме считалось поведение, отвечающее на определенный стимул.

Необихевиористы также опирались на поведение животных. Важным понятием в необихевиористской традиции является понятие подкрепления.

Вместо предложения стимула, вызывающего определенную реакцию, экспериментатор, наблюдая за животным, ждет случайного проявления реакции в интересующем его направлении. Ее проявление сразу же подкрепляется.

Такие же результаты были использованы и в экспериментах с человеческим поведением. Подкрепление приводит к наблюдаемым изменениям во внешних реакциях.

Позитивные подкрепления фиксируются как стимулы, которые усиливают реакции. Эти опыты имели большое значение в последующих прикладных исследованиях. Формы подкреплений могут варьироваться от пищи и воды до элементов социального взаимодействия (например, одобрения словом).

В теории социального "научения" ключевым понятием является ожидание – это субъективная вероятность, с которой (по мнению человека) подкрепление будет иметь место как следствие определенного поведения в конкретной ситуации.

Ценность подкрепления будет определяться степенью предпочтения таких подкрепителей, как признание, независимость, комфорт, безопасность.

Ожидание и ценность подкрепления взаимосвязаны в данной системе: труднодоступная цель имеет большую ценность.

Гуманистическая психология

Направление "гуманистическая психология" представлено многочисленными школами и течениями, хотя основные общие принципы сформулированы **А.Маслоу** (1908-1970). Эти принципы таковы:

- личность уникальна, неповторима, системна, и изучать ее нужно в комплексе, а не только в отдельных проявлениях;

- исследования животных непригодны для понимания человека;
- на повеление человека его внутренний мир влияет сильнее, чем внешний, поэтому и заслуживает не меньшего внимания;
- человек изначально добр или, в крайнем случае, нейтрален, а агрессия, насилие проявляются под воздействием внешней среды;
- наиболее универсальная человеческая характеристика – креативность (потребность творчества), которая также может утеряться под воздействием среды.

Факторами развития А.Маслоу считал потребности, направленные, в конечном счете, на самореализацию (пирамида Маслоу), реализацию своего потенциала.

Формы самореализации могут быть различными: художественное творчество, общение, труд, любовь и т.д. Человек, достигший уровня самоактуализации (по А.Маслоу), не отягощен мелкими страстями и пороками, имеет высокую самооценку, легко принимает других, природу, не зависит от условностей, прост, обладает чувством юмора, добр, склонен к переживанию вдохновения.

К. Роджерс (основатель "понимающей психологии") – считал, что человек не марионетка своего подсознания или окружающей среды, а субъект, который стремится стать самим собой в любых условиях.

Истинная самооценка внутри самого человека, но социальные нормы и правила ее искажают.

Разрыв между самооценкой и оценкой окружающих может привести к искаженному восприятию реальности.

Э. Берн (американский психотерапевт и психолог) – создал на основе развития им психоаналитических идей "транзактный анализ". Важнейшей частью такого анализа является выделение "сценариев" (жизненных планов) индивида, зачастую запланированных предками.

"Структурный анализ" состояний "Я" данного индивида. Этих состояний три: "Родитель", "Взрослый", "Ребенок". В различных ситуациях межличностного общения могут активизироваться различные состояния "Я" и определять собой конкретную структуру "транзакций" (единиц общения). Важнейшим видом такой структуры является также "игра".

Г.Лебон (французский психолог XIX-го века) – первым выдвигает идею, что психология, наука, необходимая для изучения социологии и понимания истории народов. Работа "Психология народов и масс"

рассказывает об образовании и развитии исторических рас, о роли великих людей и идей, о том, как умирают цивилизации. Также работа посвящена изучению психологии толпы, влиянию на нее идей, чувств и верований, способам воздействия на толпу.

Парадокс и трагедия автора в том, что за небольшим исключением, труды знаменитого ученого-энциклопедиста углубленно изучались лишь потенциальными диктаторами (Ленин, Плеханов, Гитлер, Муссолини ...).

Л.С.Выготский (выдающийся отечественный психолог) – разрабатывал, исследовал учение об эволюции психических функций в процессе освоения индивидом культурных, исторических, экзистенциальных ценностей в контексте коммуникаций. Создана культурно-историческая концепция эволюции высших психических функций индивида.

А.Н.Леонтьев (выдающийся отечественный психолог) – автор наиболее теоретически и экспериментально разработанного варианта деятельностного подхода в психологии. Трудовая коллективная деятельность, структура деятельности, структура сознания. Мотивационно-смысловая сфера личности.

1.4. Некоторые определения, необходимые для изучения курса

- философия – наука о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления;

- социология – наука о закономерностях развития и функционирования общества в целом и отдельных составляющих его социальных систем. Социология изучает взаимосвязь различных социальных явлений и общие закономерности социального поведения людей;

- психология – наука, изучающая процессы и закономерности психической деятельности;

- психоанализ (сознательное и бессознательное) – направление которое было основано Фрейдом;

"1) способ исследования психологических процессов, иначе недоступных. 2) метод лечения невротических расстройств, основанный на этом исследовании. 3) ряд возникающих в результате этого психологических концепций, постепенно развивающихся и складывающихся в новую научную дисциплину" (З.Фрейд, 1922г.)

- рефлексия (обращение назад) – принцип человеческого мышления, направленный на осмысление и осознание собственных предпосылок и действий, раскрывающий внутреннее строение и специфику духовного мира;
- сознание – свойственное человеку восприятие и понимание окружающего, свойство высокоорганизованной материи, психология поведения, особая высшая ступень отражения;
- деятельность – динамическая модель взаимодействия субъекта с объективной реальностью, с социумом;
- поведение – это присущая всем организмам форма, характер поступков действий;
- интеллект – мыслительные способности, уровень умственного развития;
- интеллигент – мыслящий, высоконравственный человек, носитель традиций духовной культуры народа;
- мотив – внутренний побудитель деятельности, придающий ей личностный смысл;
- мотивация – вся совокупность мотивов, побуждающих к достижению цели;
- нравственность – совесть, мораль, вера; совокупность норм поведения человека в обществе, духовные качества, проявляющиеся в этом поведении;
- эмоции (стресс, страх и др.) – психические процессы, состояния, чувства, переживания человека;
- менталитет – психическое отражение действительности, социума, этноса, процесса деятельности, активности субъекта;
- память – запоминание, сохранение и последующее воспроизведение индивидом его опыта;
- самосознание – индивидуально осознанное отношение субъекта к своим целям, задачам, потребностям, влечениям, желаниям и мотивам поведения, а также осознание их;
- общение – поддержание взаимных отношений, межличностное взаимодействие, психологическая реальность;
- ролевая теория – процесс овладения социальной ролью со стороны личности;
- имидж – сложившийся в массовом сознании, в общественной психологии, имеющий характер стереотипа, всегда эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо;

- психологическая защита – система психологических контрольно регуляторных иммунных механизмов, которые направлены на устранение негативных воздействий.

ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ КАК ОБЩЕСТВЕННОЕ ЯВЛЕНИЕ, СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ. СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- 2.1. Управление как общественное явление.
- 2.2. Социальные и психологические основы принятия управленческих решений.
- 2.3. Модели принятия решений.
- 2.4. Этапы и формы принятия управленческого решения.
- 2.5. Факторы, влияющие на принятие решений.
- 2.6. Стиль принятия решений и "ловушки" на пути принятия решения.

2.1. Управление как общественное явление

Управление как вид практической деятельности намного старше государства как субъекта управления современным обществом. Существовали семья, племя, в которых уже обозначились принципы управления.

Управление как социальное явление и разновидность общественно-необходимого труда вполне познаваемые объекты. Управление имеет место во всех системах материального мира: технических, биологических и социальных; возникает там и тогда, когда возникает социальная потребность в нем.

Управление – это объективная реальность, присущая всем обществам и странам. Оно присутствует во всех сферах общественной жизнедеятельности людей и во все времена человеческой цивилизации.

В управлении изучаются составляющие: теоретическая и практическая, объективная и субъективная.

Теоретические основы науки об управлении стали формироваться в конце XIX – начале XX вв.

Практика управления – ровесница человеческой цивилизации.

Управление – разновидность общественно-необходимого труда.

Управление – особый вид труда. Его специфика в особенностях предметов управленческого труда, которые определяют выбор орудий труда, методов труда.

Мастерство, профессионализм в управлении формируется в процессе обучения и проявляется в труде.

В нашей стране признание управления как науки состоялось лишь в 1974г. До этого времени существование такого явления стыдливо замалчивалось; пропагандировалось, что руководить может любой без специальной подготовки. Руководители "выдвигались" из числа партийного и комсомольского актива или хорошо зарекомендовавших себя работников. Такое положение приводило к тому, что, с одной стороны, часто производство теряло отличных работников, а с другой – "хромало" руководство.

Одна из специфических особенностей управленческого труда – высокая цена ошибки (или низкого профессионализма) по своим социальным, экономическим, нравственным, организационным и другим последствиям, прямо влияющим на условия и качество жизни людей.

Особенность профессии "менеджер" – высокая социальная ответственность всех занятых управлением за качество и результаты труда.

Профессионализм управленца включает в себя знание также психологической и социологической составляющей труда.

Труд, (в какой бы сфере мы не рассматривали,) – целесообразная деятельность. Следовательно, понимание цели в управленческой деятельности – исходная позиция и в теории, и в практике профессиональной деятельности руководителей, причем всех уровней системы управления.

Мы должны помнить, что организующий потенциал целей тем выше, чем шире в них представлены интересы всех членов системы управления.

Правильное видение и понимание предметов труда – основа профессионализма.

Владение системой методов управления свидетельствует о профессиональном мастерстве, о степени профессионализма.

Данная профессия, как и любая другая, имеет свои положительные и отрицательные стороны для человека и его здоровья:

"+" – оказывает позитивное влияние на человека, поскольку создает широкие возможности для развития индивидуальности и самореализации личности;

" - " – предполагает множество разнообразных вариантов стрессов: экстремальные ситуации; много организаций, наделенных правом проверять, штрафовать, запрещать; рискованность принимаемых решений и ответственность за последствия при недостатке информации; непредсказуемое поведение некоторых партнеров, конкурентов и сотрудников; различные "человеческие слабости", злоупотребление служебным положением.

2.2. Социальные и психологические основы принятия управленческих решений

Мышление руководителя и принятие решения.

Мышление руководителя должно быть активным. Процесс активного мышления включает в себя умение внимательно слушать и способность ясно и четко излагать свои мысли. Он позволяет изыскивать оптимальные пути для достижения максимальных результатов и больших выгод при меньших затратах и усилиях.

Процесс активного мышления – это привычка. А для выработки такой привычки, как и всякой другой, нужны постоянное внимание и практика.

Технические приемы:

- список контрольных вопросов или средство для стимулирования новых идей. Умение взглянуть на ситуацию и привычные вещи с необычной стороны

- техника "расчленения". Разложение изучаемого объекта на составные части и анализ основных качеств, особенностей или свойств каждой части в отдельности.

- анализ затрат и результатов;

- выявление мнения других;

- метод использования неожиданных мыслей.

Принятие адекватного решения.

Обычно принимаются не лучшие решения, а адекватные, достаточно хорошие, "удовлетворяющие условиям". "Лучшие" решения вообще редко принимаются.

Удовлетворительные решения принимаются людьми вследствие их ограниченной способности к обработке информации или из-за ее недостатка. Часто выбираются более привычные, доставляющие меньше беспокойства и неопределенности решения.

2.3. Модели принятия решения

Рациональная модель – выбор такой альтернативы, которая принесет максимальные выгоды для организации. Оценка критериев выбора решения происходит в начале.

Модель ограниченной рациональности – курс действий, который достаточно хорош для организации в целом и требует минимума усилий со стороны членов организации.

Политическая модель – отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Решение становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики.

Модель "лично ограниченной рациональности" – предполагает, что принятие решений преследует цель достаточно хорошо удовлетворить индивидуальные интересы руководителя, принимающего решение при минимуме усилий с его стороны.

Три модели принятия решения в соответствии с концепцией управления.

В зависимости от выбранной концепции управления (X, Y, Z по Д.М.Мак-Грегори и У.Оуги) выделяют соответствующие модели принятия решения.

Модель X.

Авторитарные формы принятия управленческого решения присущи патриархальному стилю руководства. Работник является исполнителем, информация снизу наверх не поступает.

A1 – жесткая авторитарная форма: руководитель ставит цель перед подчиненными. Весь риск, связанный с решением, руководитель берет на себя, идеи работника его не интересуют.

A2 – смягченная авторитарная форма: руководитель объясняет работнику целесообразность достижения результатов, т.к. осознание им цели может повлиять на качество выполнения работы.

Модель Y.

K1 – первая консультативная форма принятия управленческого решения: руководитель приглашает подчиненного, обсуждает с ним проблему, выясняет его мнение, но решение принимает самостоятельно, о нем подчиненный может и не знать.

K2 – вторая консультативная форма принятия управленческих решений: руководитель поручает группе подготовить согласованный вариант решения проблемы, знакомится с мнением группы специалистов, но право принятия окончательного решения оставляет за собой.

D – делегирования полномочий. Такую форму принятия решения в последнее время пытаются использовать наиболее преуспевающие менеджеры. Руководитель передает полностью и права, и ответственность за принятие решений в конкретном направлении одному из работников фирмы.

Модель Z.

Групповая форма принятия управленческого решения – откровенный обмен информацией и идеями между высшим руководством и сотрудниками – характерна для японских предпринимателей.

Высшее руководство не принимает даже стратегические решения, пока все сотрудники не осознают сути проблемы и не выскажут свои предложения. Только после того, как достигнуто согласие, принимается окончательное управленческое решение.

Японский процесс принятия решения (групповое принятие решения) сосредоточен на понимании проблемы в отличие от американского или европейского "принятия решения" как ответа на вопрос.

2.4. Этапы и формы принятия управленческого решения

Этапы решения проблем.

1. Признание наличия проблемы, формулирование проблемы.
2. Определение цели принятия решения, определение критериев успешного решения.
3. Сбор фактов.
4. Выбор альтернатив (3-7), упорядочивание их списка.
5. Оценка возможных последствий решения (преимущества и недостатки).
6. Принятие собственно управленческого решения.
7. Выполнение решения (организация процесса, анализ и контроль, обратная связь и корректировка).

Формы принятия управленческого решения.

Существуют исторически сложившиеся формы принятия решений, свойственные определенной организации.

В ситуациях, когда цена ошибки слишком высока и риск касается жизни людей, преимущество имеют авторитарные формы (армия, заводы военно-промышленного комплекса, хирургические отделения клиник...)

В организационных структурах, неотъемлемой частью которых является творческий процесс, предпочтительнее групповая форма принятия решения (творческие организации, научные лаборатории, высшие учебные заведения).

В организационных структурах, связанных с финансовыми, экономическими и социальными проблемами, сложились традиции консультативной и групповой форм принятия решений.

Этап развития, на котором находится организация, также определяет форму принятия решения. На этапе становления – обычно групповые формы, впоследствии они заменяются консультативными или даже авторитарными.

Национальные различия. В России очень распространена авторитарная форма, в Японии – групповая, в Америке – консультативная.

Индивидуальное принятие решения. Решения могут приниматься интуитивно, на основе советов, в результате эксперимента.

Решение принимается на основании фактов, знаний, опыта, используя такие операции, как анализ и синтез.

Четыре действия в процессе решения проблем:

- сбор фактов (полезнее использовать сенсорный тип личности);
- изучение возможностей (разработка вариантов и способов решения проблемы с помощью сотрудников интуитивного типа);
- объективный анализ (исследуются варианты и последствия каждого из возможных решений с помощью сотрудников мыслительного типа);
- оценка воздействий (используя свойства чувствующего типа, оценивается, как люди, вовлеченные в проблему, воспримут предложенные решения).

2.5. Факторы, влияющие на принятие решений

А. Внешние факторы.

Конкретное решение принимается менеджером с учетом выбранной организацией общей стратегии менеджмента.

1) стратегия основательных решений – определяет глобальную цель и направления организации на 10-15 лет. Для развития у сотрудников способности принимать основательные решения полезно: а) оценивать подчиненных за достаточно длительный промежуток времени, б) выплачивать бонусы работникам, когда компания получает большую прибыль;

2) стратегия риска – необходима для быстрого экономического роста, для развития дополнительных направлений (риск должен быть оправдан);

3) стратегия действенности – позволяет фирмам поддерживать хорошее работоспособное состояние. Управляющие общаются с подчиненными в духе взаимопонимания, спрашивают их мнение;

4) стратегия эффективных сотрудников-профессионалов – цель – добиться того, чтобы каждый сотрудник действовал самостоятельно

(после того, как определены цель, способ измерения ее достижения и способ вознаграждения);

5) стратегия упрощения – начинается с упрощения работ и не стимулирует добавления новых уровней, звеньев управления;

6) стратегия качества – одна из наиболее удачных стратегий, которую выбрали в период восстановления экономики японские предприниматели. Работники фирм самостоятельно создавали группы для контроля качества;

7) стратегия лояльности и преданности – компании, которые заботятся о долгосрочном процветании, вкладывают средства в постоянное обучение и развитие своих сотрудников, продвигают их на новые должности, обеспечивают открытые каналы общения, а сотрудники в ответ на это преданы целям организации (японский менеджмент);

8) стратегия сотрудничества – менеджеры ставят цели, которые могут быть достигнуты и вознаграждены лишь при условии совместной работы; устраняют внутреннюю конкуренцию; пресекают конфликты; не выделяют лучших; вежливо общаются со своими подчиненными.

Б. Внутренние факторы принятия решения ("личностный профиль решения"):

- индивидуально – психологические особенности личности менеджера;
- возраст;
- образование;
- опыт;
- стереотипы мышления;
- психические установки;
- ценности;
- предубеждения;
- мотивация и др.

2.6. Стиль принятия решений и "ловушки" на пути принятия решения

Стиль принятия решений:

- гибкий со склонностью к риску;
- гибкий со склонностью к осторожности;
- жесткий со склонностью к риску;
- жесткий со склонностью к осторожности.

- "Ловушки" на пути принятия решения.
- "Ловушка" – ложное направление.
- "Ловушка" – выборка. Если основать решение на ограниченной информации, выбирая из нее только то, что нравится.
- "Ловушка" – предубеждение.
- "Ловушка" – вездесущее "среднее". Средние значения сглаживают крайности.
- "Ловушка" – избирательность. Отказ от неблагоприятной информации.
- "Ловушка" – интерпретации.
- "Ловушка" – очевидное решение, первое приходящее на ум.
- "Ловушка" – подтекст. Прямому, буквальному решению иногда приписывают особый смысл или подтекст.
- "Ловушка" – статус.

ТЕМА 3. АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА. СТРУКТУРА И ПОТЕНЦИАЛ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ЛИЧНОСТЬ

- 3.1 Аппарат управления как социальная группа.
- 3.2. Личность руководителя.
- 3.3. Особенности индивидуального принятия решений.
- 3.4. Особенности группового принятия решений.
- 3.5. Возможные стили поведения при принятии решения.
- 3.6. Восприятие информации..
- 3.7. Примеры влияния типа личности на процесс принятия решения.

3.1. Аппарат управления как социальная группа

Аппарат управления представляет собой особую социальную группу, которая несет в себе присущие ей социально-типические признаки.

Особенности данной социальной группы обусловлены прежде всего:

- объемом получаемой и анализируемой информации,
- необходимостью принимать самостоятельные решения и
- огромной ответственностью.

Такие признаки позволяют говорить об особой социально-психологической общности людей, осуществляющих руководство другими людьми. Особый вид деятельности, осуществляемой ими, порождает специфические нормы поведения, привычки, психологические особенности.

3.2. Личность руководителя

Характеристика руководителя, принимающего решение

Во многом эффективность работы коллектива определяет тот, кто осуществляет управленческие решения, т.е. руководитель.

Одним из показателей высокой квалификации менеджера является умение выявлять, анализировать и разрешать психологические проблемы.

Некоторые особенности личности руководителя:

- управленческие способности: умение воздействовать на других людей, умение распределять между подчиненными этапы и сроки выполнения работы;
- диагностические способности: умение познать состояние дел в организации, поиск информации из разных областей знаний (экономической, социальной, технической и др.) с точки зрения полезности для организации;
- творческие способности: умение разрабатывать и принимать оригинальные решения;

- организованность: умение доводить начатое дело до логического завершения.

Мышление руководителя:

Прежде всего, должно быть активным, т.е. способным постоянно анализировать ситуацию, не останавливаться, искать новые решения.

Эффективное мышление имеет ряд особенностей:

- глубину,
- склонность к анализу взаимосвязанных элементов,
- гибкость,
- нестандартность,
- непредвзятость,
- быстрота реакции и много других.

Очень важны волевые характеристики личности руководителя.

Способность к риску должна сочетаться с умением прогнозировать будущее.

Принимать решения можно индивидуально или коллегиально. Есть данные о преимуществах как группового, так и единоличного принятия решения.

Следует иметь в виду, что присутствие других повышает мотивацию, скорость реакции, точность восприятия, направленность на лучшее выполнение задачи. Это связано с психологическими особенностями человека, его потребностью в оценке и признании его деятельности.

3.3. Особенности индивидуального принятия решений

1. Проблемы внимания. Человеческий мозг не может относиться со вниманием к множеству объектов одновременно.

2. Проблемы памяти. Количество сохраняемой информации ограничено: память отказывает, записи и файлы теряются, последовательность событий забывается или искажается.

3. Проблемы понимания. У любого индивида ограниченные возможности понимания.

4. Проблемы общения. Затруднено не только общение между разными культурами и поколениями, но и между профессионалами различных специальностей.

Наконец, одни и те же люди принимают разные решения, в зависимости от того, действуют они самостоятельно или в группе. Решение индивида, принятое под влиянием группы, относится к "феноменам коллективных решений".

3.4. Особенности группового принятия решений

С одной стороны, психологически верно привлекать подчиненных к процессу принятия решения, т.к. человек охотнее делает то, на что он решился самостоятельно. Однако, такое поведение всегда требует больших временных и собственно личностных затрат руководителя.

Известно, что для эффективного принятия решений в каждой конкретной проблемной ситуации необходим некий баланс ответственности между всеми уровнями групповой структуры. В противном случае возможно возникновение конфликта.

Виды принятия группового решения: дискуссия (совещание), групповое интервью и метод мозгового штурма.

Совещание – одна из самых дорогостоящих форм (совещаются руководители и специалисты), большие потери времени.

К преимуществам такого принятия решения можно отнести:

- привлечение знаний и опыта, которыми отдельный человек не обладает;

- группа более успешно избегает ошибок и неудач в работе;

- психологически решение группы принимается более добровольно, чем индивида;

- больше ответственность – "сами решили – самим выполнять";

- "групповой эффект" – результат группы выше суммы вкладов индивидов.

Все участники совещания должны уметь говорить "Я".

Психологические проблемы группового мышления.

1. Иллюзия неуязвимости.

2. Ложная рациональность. Жертвы группового мышления не только склонны игнорировать предупреждения об опасности, но они склонны коллективно рационально обосновывать свои поступки для уменьшения значимости тревожных сигналов.

3. Групповая мораль. Жертвы группового мышления слепо верят в высшую справедливость целей своей группы, и эта вера заставляет их игнорировать этические или нравственные аспекты последствий принимаемых решений.

4. Стереотипы. Жертвы группового мышления придерживаются стереотипных взглядов на лидеров враждебных групп.

5. Давление. Жертвы группового мышления оказывают прямое давление на любого индивида, который выразит сомнения относительно

какой-либо из групповых иллюзий или выдвинет аргументы в пользу курса действий, противоположного одобряемому курсу большинством группы.

6. Самоцензура. Жертвы группового мышления избегают отклонения от того, что можно назвать групповым консенсусом.

7. Единодушие. Жертвы группового мышления разделяют иллюзию единодушного принятия группой решения.

3.5. Возможные стили поведения при принятии решения

1. Конкуренция – следует использовать в ситуациях, когда исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение проблемы; вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, решение необходимо принять быстро, вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования.

2. Уклонение – затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не хотите тратить силы на ее решение, когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении, "бегство" от проблем и ответственности, в некоторых ситуациях отсрочка, может быть вполне конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию, так как конфликт может разрешиться сам собой.

3. Приспособление – исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас, когда вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью, уступая, вы сможете смягчить конфликт или использовать этот период затишья для того, чтобы выиграть время.

4. Сотрудничество – самый трудный – особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые потребности.

5. Компромисс – напоминает стиль сотрудничества – вы уступаете, другой тоже уступает, в результате можно прийти к согласию; наиболее эффективно, когда вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для вас невыполнимо.

3.6. Восприятие информации

Человеческое существо имеет ряд особенностей при восприятии информации:

- склонность воспринимать лишь ту информацию, которая совпадает с собственной точкой зрения;

- склонность воспринимать и противоречащую собственной точке зрения информацию;
- склонность получать любую информацию, но в сжатой до предела, схематической форме.

Для лучшего результата не стоит полагаться только на информацию, приходящую из единственного источника.

У всех людей свои стереотипы мышления, восприятия. Менеджеру полезно осознать, какие стереотипы влияют на его личную манеру принятия решений.

3.7. Примеры влияния типа личности на процесс принятия решения

Экстравертам удобнее решать проблемы путем проговаривания, для этого необходимы реакция и соучастие других людей.

Интроверты лучше всего решают, когда, выслушав соображения других, могут где-то уединиться и спокойно поразмыслить.

Сенсорный тип лучше решает проблемы на основании фактов и свидетельств.

Мыслительный тип просчитывает возможные последствия любого действия.

Чувствующие "предсказывают", как прореагируют подчиненные

Решающие всегда ориентированы на сам процесс решения, могут принять необоснованное решение. Достижение цели важнее, чем качественное решение.

Воспринимающие обсуждают проблему даже после принятия решения. Могут "заболтать" проблему, но не торопятся.

Всегда хорошо иметь в коллективе различные типы личностей.

ТЕМА 4. ЛИЧНОСТЬ И МАЛЫЕ ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ. ТИПОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ. ЛИЧНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

- 4.1. Индивид – личность
- 4.2. Типологические особенности личности
- 4.3. Личность менеджера
- 4.4. Малые группы в организации

4.1. Индивид – личность

Личность – субъект познания и активного преобразования материального мира, общества и самого себя.

Любой индивид – потенциально человек. Появляясь на свет как индивид, человек постепенно обретает особое социальное качество, становится личностью, т.е. реальным человеком.

Личностью в психологии обозначается системное качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении. Таким образом, можно сказать, что индивид формирует в себе личность.

Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием психологических черт и особенностей, образующих ее индивидуальность, составляющих своеобразие человека, его отличие от других людей.

Индивидуальность проявляется во всем: в чертах темперамента, характера, привычках, преобладающих интересах, в способностях, в индивидуальном стиле деятельности и т.д. Особое внимание надо уделить качеству познавательных процессов (восприятия, памяти, мышления, воображения).

Одной из наиболее сложных и дискуссионных в современной психологии является проблема соотношения биологического (природного) и социального начал в структуре личности человека.

Природные (анатомические, физиологические и другие качества) и социальные образуют единство и не могут быть механически противопоставлены друг другу как самостоятельные подструктуры личности.

Три составляющие структуры личности.

1. Индивидуальность личности. Представлена строением темперамента, характера, способностей человека – необходима, но недостаточна для понимания психологии личности.

2. Представленность в системе межличностных отношений Особое бытие в системе своих "действительных отношений". Самоопределение, внутригрупповая идентификация и т.д.

3. Представленность в других людях. Существование вне отношений "здесь и теперь", продолжение себя в другом не только в момент, но и за пределами личного взаимодействия.

Личность не только в телесной оболочке, но и продолжение в других людях – проблема бессмертия. Пушкин "Нет, весь я не умру..."

Критерий личности – поступок.

"Вы никогда не можете предсказать, что сделает любой из нас, но вы можете с точностью назвать среднее число. Индивиды могут меняться, но процент остается постоянным" Артур Конан Дойл, "Этюд в багровых тонах", 1887

4.2. Типологические особенности личности

Типология в зависимости от внутренней установки:

- манипулятор – рассматривает других людей как объект воздействия и средство достижения своих целей

- актуализатор – относится к другим как к равным ему личностям

Также удобно систематизировать черты характера сотрудников по некоторым типам ("приклеивание ярлыков"), причем не следует оценивать "плохие" – "хорошие", обязательно должны быть различные.

К.Юнг считал, что поведение человека носит не случайный характер, у разных людей разные предпочтения (симпатии и антипатии) к людям, задачам и событиям, к мотивации.

Можно также выделить 6 типов личности в соответствии с шестью основными потребностями (по Д.Беллу). Каждому соответствуют 6 типов руководства (проявляются не в чистом виде):

- "командир" (замкнут, холоден, властен) – командовать;

Сила "командира" в том, что он энергичен и дисциплинирован. "Командир" – идет на встречу трудностям (внутренне готов к завершению работы, чего бы это ему не стоило). Он предпочитает то, что требует точности и конкретности, незаменим как менеджер на фирме, использующей стандартную технологию с четким планом и постоянным контролем. Но там, где есть потребность в творческих решениях, гибкости и искусном общении с людьми, "командир" пасует.

- "агрессор" (агрессивен, враждебен, неподконтролен, труден в общении) – атаковать;

У "агрессора" вызывающее поведение, враждебность по отношению к окружающим, неприятие обязательств, непризнание своей неправоты. Однако "агрессору" хорошо удается то, что требует независимости, возможности принимать на себя личную ответственность. Лучшее занятие для него – критика, он бьет по слабым местам тут же, не откладывая.

- "уклонист" (уклончив, безопасен, фаталистичен, педантичен) – уклоняться;

"Уклонист" не очень уверен в себе, не склонен к риску, предпочитает откладывать дела, зависим, не имеет исследовательской жилки, не стремится к обратной связи. Для "уклониста" хороша та работа, которая проста, повторяема и подчиняется определенным правилам и процедурам. Там, где не требуется постоянного творческого роста, "уклонист" вполне конкурентоспособен. Когда "уклонист" оказывается в ситуации, требующей повышенной отдачи, он испытывает непреодолимый страх потерять себя. Результаты, которые получает "уклонист", несоизмеримы с его усилиями.

- "угодник" (зависим, добр, услужлив, мягок) – угождать;

"Угодник" нуждается в благосклонном отношении к себе, несамостоятелен, легко поддается убеждению, обладает чувством юмора, старается быть приятным для окружающих, доступен, заботлив, хотя и обидчив, но беззлобен. "Угодник" незаменим в общественных делах или там, где работа строится на общении с людьми. "Угодник" стремится работать с тем, кто принесет ему меньше беспокойства. Его работа весьма посредственна, поскольку он не может быть лидером в группе, и его достоинства уходят в тень.

- "актер" (беспорядочен, способен на риск, разносторонен, склонен к "показухе") – играть;

"Актер" имеет исследовательскую жилку, мастер манипуляций, не в ладах с правдой, хорошо справляется с престижной работой. Он незаменим там, где нужно произвести впечатление, и успех дела зависит от внешних атрибутов его образа и поведения. "Актер" не ждет, пока ему повезет. Он хитро маневрирует, чтобы всегда быть в центре происходящего.

"Актер" плетет интриги там, где "реализатор" бьется над проблемой, "командир" властвует, "угодник" сотрудничает. "Актер" нацелен главным образом на престиж, влияние и признание.

- "реализатор" (самодостаточен, доброжелателен, спонтанен, открыт) – добиваться своей цели;

"Реализатор" очень уверен в себе, спонтанен и естественен, самодостаточен, ориентирован на цель, сосредоточен на задаче, обладает

творческой натурой и глубиной человеческих взаимоотношений. Он хорошо справляется с важной и трудной задачей. "Реализатор" не любит заниматься делами с небольшими шансами на успех, или успех которых практически гарантирован. "Реализатор" лучше всего справляется с делами, которые: а) считаются важными и значительными; б) благоприятствуют самообучению; в) требуют концентрации; г) имеют реальные шансы на успех; д) подкрепляют уверенность в собственных силах; е) включают в себя обратную связь и самоотдачу; ж) достаточно сложны, чтобы привлечь интерес. Поэтому он является, как правило, и хорошим исполнителем и сильным лидером. Он предпочтительнее на высшем уровне руководства.

Гендерная типология.

От женщины-менеджера совершенно не требуется показывать "мужской" характер, требуется решать задачу.

Некоторые рекомендации женщинам руководителям:

- гостей своей организации, по возможности, принимайте лично;
- сохраняйте женственность, не перенимайте сухого, бумажного языка мужчин, профессионального жаргона;
- не изливайте злость на подчиненных;
- помните, что угодить вам невозможно;
- не бойтесь попросить помощи;
- не отказывайтесь от личной жизни;
- не пренебрегайте интересами семьи;
- обстановка кабинета может отражать ваши личные черты.

Возможно классифицировать различные типы личности по тем предрасположенностям, личным предпочтениям, которые имеются у него от рождения.

Выделяют 4 пары противоположных предпочтений:

Экстраверт (E)	Интроверт (I)
Сенсорный (S)	Интуитивный (N)
Мыслительный (T)	Чувствующий (F)
Решающий (J)	Воспринимающий (P)

На основании этих предпочтений исследователями Д.Кейрси и М.Бейтс предложена следующая двухфакторная модификация типологии:

NT – стратегическое планирование (наиболее эффективен на этапе становления организации);

NF – катализатор в подразделении (лучше всего проявляет себя в работе с кадрами);

SJ – занимается непосредственно работой (как руководитель наиболее эффективен в стабильной ситуации);

SP – "раскачиватель лодки", быстро реагирует на изменения, выдвигает неожиданные идеи (эффективен как руководитель в период инноваций в ведении переговоров, разрешении конфликтов).

Каждый из рассмотренных типов имеет свои достоинства и недостатки при реализации управленческой деятельности.

Возможно рассматривать и другие модификации в зависимости от стоящей задачи.

4.3. Личность менеджера

Попробуем охарактеризовать те особенные черты личности, которые необходимы для успешной работы менеджера.

Качества менеджера – результат реализации его способностей в процессе управленческой деятельности. Способности, таким образом, являются скрытыми возможностями личности, которые могут раскрыться, а могут остаться нереализованными.

Стремление к доминированию, характерное для личности менеджера, проявляется, как правило, уже в детстве. Однако, процент таких детей невелик. Так же, как невелик и процент необходимых обществу управленцев.

Зарубежные и отечественные специалисты предлагают много моделей личности эффективного менеджера. Некоторые из них: Макклитланд, Бенхэм, Ч.Маргерисон, Э.Канабадзе, П.Чисхольм, Б.Карлоф, М.Биркен-биль, В.Г.Зазыкин, А.П.Чернышев.

Важнейшими личностными чертами руководителя считают:

- стремление к доминированию
- коммуникативные способности, умение работать и ладить с людьми
- смелость, умение рисковать и брать за это на себя ответственность
- способность предвидеть и желание не сдаваться ни при каких обстоятельствах
- гибкость
- знания и профессиональный опыт
- умение создавать личную информационную систему, с помощью которой можно оценить возможные последствия принимаемых решений
- энергия, сопутствующая деятельности
- восприимчивость

- любезность
 - ориентированность на результат
 - критичность
 - терпимость к ошибкам
 - обаятельность
 - эмоциональная устойчивость
 - готовность способствовать развитию других и д.р.
- Показатели общей способности к управленческой деятельности:
- степень разнородности используемых менеджером приемов и методов управления
 - способность решать нестандартные проблемы
 - способность мыслить масштабно, чуть шире масштаба своей деятельности
 - умение решать кадровые вопросы
 - умение адекватно оценивать деятельность своих подчиненных и перераспределять функции

Подводя итог обсуждаемой темы, можно сказать, основными свойствами личности менеджера являются:

1. Опыт в психологическом понимании – качество личности, сформированное путем обучения

2. Управленческие способности – такие особенности и качества личности, которые, являются условиями успешного осуществления управленческого вида деятельности. Способности формируются на протяжении всей жизни на основе природных задатков.

Чем выше человек поднимается по служебной лестнице, тем четче проступают сильные и слабые стороны его личности

4.4. Малые группы в организации

Под малой группой в социальной психологии понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении.

Группа – двое и более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга дольше нескольких мгновений и воспринимают себя как "мы".

Иногда группа – это просто люди, которые находятся рядом.

Группа может образоваться по множеству причин.

Поведение людей в группе существенным образом может отличаться от индивидуального поведения человека. На каждого человека

оказывает влияние присутствие других. Это может быть: боязнь оценки, перегрузка из-за рассеивания внимания, возбуждение, желание показать себя с лучшей стороны и т.д.

Руководитель должен знать, что поскольку присутствие других людей действует возбуждающе, присутствие наблюдателей или коллег благотворно сказывается на решении простых задач и мешает решению сложных задач.

Рассмотрим также некоторые явления, присущие малым группам.

Социальная лень – тенденция людей прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности.

Физическая анонимность – размывание ответственности при высоком уровне социального возбуждения.

Огруппление мышления – режим мышления, возникающий у людей в том случае, когда поиски консенсуса становятся настолько доминирующими для сплоченной группы, что она склонна отбрасывать реалистические оценки альтернативного способа действия.

Влияние меньшинства – у истоков почти всех социальных движений стояло меньшинство

Лидерство – частный случай влияния меньшинства.

**ТЕМА 5. ПРОЯВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ
ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ В ПОВЕДЕНИИ,
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБЩЕНИИ.
ПСИХОДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ
И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ**

- 5.1. Индивидуальные особенности личности
- 5.2. Показатели способности и потенциальные ограничения в работе менеджера
- 5.3. Управление своим развитием, поведением, личностный рост
- 5.4. Психодиагностика предпринимательских и организаторских способностей

5.1. Индивидуальные особенности личности

"Господствовать легко, управлять трудно" И.Гете

Чем выше человек понимается по служебной лестнице, тем четче проступают сильные и слабые стороны его личности.

Качество и результат управления напрямую зависит от того, насколько полно и глубоко мы смотрим и что видим – других людей, результаты их труда, условия их жизни, события, ситуации, процессы, будущее...

Не каждый человек одинаково способен к управленческой деятельности. Но даже при наличии врожденных качеств, необходимо постоянно совершенствовать себя, учиться.

5.2. Показатели способности и потенциальные ограничения в работе менеджера

Некоторые показатели общей способности к управленческой деятельности:

- способность мыслить масштабно, чуть шире масштаба своей деятельности
- способность решать нестандартные проблемы
- степень разnorodности используемых менеджером приемов и методов управления
- умение решать кадровые вопросы
- умение адекватно оценивать деятельность своих подчиненных и перераспределять функции и другие

Потенциальные ограничения для работы менеджера

- неумение управлять собой
- размытые личные ценности

- нечеткие личные цели
 - остановленное саморазвитие
 - недостаточность навыков решать проблемы
 - недостаток творческого подхода
 - неумение влиять на людей
 - недостаточное понимание особенностей управленческого труда
 - слабые навыки руководства
 - неумение обучать
 - низкая способность формировать коллектив
- Специфические организаторские особенности
- умение "держать удар"
 - "организаторское чутье"

5.3. Управление своим развитием, поведением, личностный рост

Личность постоянно развивается, ("Кто не двигается, стоит на месте"). Это развитие в большей мере зависит от активности самой личности и лишь в самой небольшой степени от биологического и социо-культурного фактора.

Критерии активности личности:

- осознание собственной роли в своей судьбе;
- объективная оценка своих сильных и слабых сторон, желание изменяться;
- формулирование конкретных, реально достижимых целей;
- обучение новым необходимым навыкам;
- адекватная оценка своих действий.

Как мы себя видим.

Действительность и тот, кто ее воспринимает, связаны между собой. Мы, например, можем воспринимать мир через "черные очки" стресса или "розовые очки" влюбленности.

"Психологический фильтр" создает индивидуальные "миры" в зависимости от субъективного опыта, принадлежности к культуре, социальной обстановки и т.д. Два разных, даже близких человека, не живут в одном "мире"; тем более трудно предположить, что коллектив сотрудников может воспринимать поступающую информацию одинаково, мыслить и чувствовать в соответствии с ощущениями руководителя.

Действительность, наше понимание ее зависит от нашего восприятия. Следовательно, познание самого себя – эффективное управление

собственным поведением, познание окружающих – обязательное условие современного менеджмента.

Много информации о себе мы получаем от других, как бы в отраженном виде. Это очень полезные знания, надо только научиться сортировать их, ведь всем нравиться невозможно.

Управленческой деятельности можно научить любого человека, однако для успеха необходимо личное желание руководить, управлять, постоянная самостоятельная работа. Высшая школа дает студентам инструмент и показывает, как им пользоваться. Дальнейший успех зависит от усилий самого человека. Каждый человек может овладеть любой профессией, вопрос только, сколько ему для этого потребуется усилий и времени, целесообразно ли это?

Пример перечня способностей и навыков эффективного менеджера (М. Вудкок и Д. Френсис):

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- постоянный личностный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных психологических подходов;
- способность руководить;
- умение обучать и развивать подчиненных;
- способность формировать эффективные рабочие группы.

Руководитель (независимо от хронологического возраста) должен быть зрелой личностью. Хронологический возраст – с момента рождения; биологический – состояние организма; психологический – специфика свойств личности.

Черты зрелой личности:

- удовлетворяет свои нужды без ущерба для других;
- деятельность – средство самовыражения;
- энергия и жизнестойкость в повседневной жизни;
- открыт профессиональным переменам и новому жизненному опыту.

Кризисы жизни.

Кризис – это не катастрофа, а поворотный момент в жизни, возникающий как следствие достижения определенного уровня психологической

зрелости и предъявляемых социальных требований. Критическая точка характеризует момент принятия прогрессивных или регрессивных решений.

По канонам Древней Греции человеческая жизнь делится на 10 фаз по 7 лет:

- 0-7 – время жизни фантазий;
- 7-14 – время воображения;
- 14-21 – половое созревание и юность;
- 21-28 – завоевание жизненного базиса;
- 28-35 – подтверждение и сличение найденных основ жизни;
- 35-42 – вторая половая зрелость, переориентация в профессиональных целях;
- 42-49 – маниакально-депрессивный период;
- 49-56 – борьба с собственным закатом;
- 56-63 – мудрость;
- 63-70 – вторая молодость, возможно еще раз достичь кульминации своей жизни.

Можно предложить другую классификацию (Вийнгарден):

- 0-18 – изучение внутреннего и внешнего мира;
- 18- 42 – принятие внутреннего и внешнего мира;
- с 42 и до конца жизни – осознание внутреннего и внешнего мира.

Юность является временем, когда нужно работать над сверхзначимыми задачами, в результате чего человек становится взрослым. А если эти задачи не решить – развитие задерживается.

Профессиональные задачи надо рассматривать во взаимосвязи с другими жизненными задачами, а не забывать о них. Повышая эффективность своей профессиональной деятельности, менеджеру необходимо ее рассматривать в общем контексте своей психической и социальной жизни с учетом общей жизненной стратегии.

Выявление психологических проблем.

Показатель высокой квалификации менеджера – умение выявлять и решать психологические проблемы. Надо помнить, что принятие решения – это иррациональный процесс, и менеджеры никогда не должны считать свои решения абсолютно рациональными.

5.4. Психодиагностика предпринимательских и организаторских способностей

Существует множество разнообразных тестов для выявления человеческих способностей. Кадровые службы успешно пользуются

специальными тестами для психодиагностики предпринимательских и организаторских способностей.

Например, на кафедре психологии профессиональной деятельности кадров государственной службы Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации проводятся разнообразные исследования роли биографии в изучении личности, изучаются личностные особенности человека при помощи тестовых батарей.

Такие методики хороши возможностью быстрой обработки результатов, поскольку они автоматизированы, имеют удобный для испытуемых и пользователей интерфейс. Однако работа с тестами всегда должна проводиться профессионалами, очень опытными сотрудниками, потому что человек много сложнее самой современной машины. Программное обеспечение всегда рассчитано на "среднего", а это значит, что "отсекается" все творческое, необычное, то, что как раз и может дать возможность получить не адекватное ситуации, а самое лучшее.

На семинаре мы немного потренируемся, попробуем протестировать себя, проанализировать результаты.

ТЕМА 6. СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ: ПОНЯТИЕ, МЕТОДЫ АНАЛИЗА И РЕГУЛИРОВАНИЯ.

- 6.1. Социально-управленческая ситуация
- 6.2. Ситуационные теории эффективного управления
 - 6.2.1. Ситуационная теория Ф.Фидлера
 - 6.2.2. Теория "путь-цель"
 - 6.2.3. Теория ситуационного руководства Херсея и Бланшара
- 6.3. Практические советы для менеджеров

6.1. Социально-управленческая ситуация

Для начала разберемся с этим понятием.

Понятие "социальная" – не составит труда, "управленческая" – реализующая программу деятельности; вид индивидуального или группового воздействия субъектов управления на объекты (субъекты) управления для достижения определенной цели.

"Ситуация" – система внешних условий, факторов, действующих на субъект и определяющих его деятельность наряду с субъективными, внутренними условиями, факторами.

Таким образом, социально-управленческая ситуация - конкретная, реальная ситуация так, как ее понимают руководители и подчиненные, обладая имеющейся у них на данный момент информацией.

Некоторые методы анализа социально-управленческой ситуации:

- изучить всю доступную информацию; выделить то, что показалось важным;
- попытаться охарактеризовать ситуацию, выделить главное – записать выводы (основную проблему, подчиненные);
- сформулировать критерий для проверки правильности предложенного решения;
- попробовать найти альтернативные варианты решения;
- разработать перечень практических мероприятий по реализации вашего решения.

6.2. Ситуационные теории эффективного управления

Они все построены на общих принципах:

- принципе ситуационности. Не существует какого-то одного, заранее известного, предпочтительного метода управления, всегда следует отталкиваться от ситуации;
- главное в управлении – эффективность управления

6.2.1. Ситуационная теория Ф.Фидлера

Руководители пытаются оказывать влияние на группу людей в соответствии с определенными ситуациями.

Руководство не может осуществляться в социальном вакууме.

Вклад руководителя в успешное выполнение задач организации определяется как характерными чертами самого руководителя, так и различными особенностями реальной ситуации. Чтобы окончательно понять суть эффективного руководства, должны быть рассмотрены оба фактора.

Ситуационный контроль руководителя может быть очень высоким (положительные отношения с подчиненными, высоко структурированная задача, большие должностные полномочия) или очень низким (негативные отношения с подчиненными, неструктурированная задача, малые должностные полномочия).

Когда же управление наиболее эффективно?

По ситуационной теории Ф.Фидлера, руководители, ориентированные на задание, будут более эффективны, чем руководители, ориентированные на человеческие отношения, когда ситуационный контроль очень низкий или очень высокий.

Это происходит потому, что в условиях низкого ситуационного контроля подчиненные нуждаются в указаниях для выполнения приказов руководителя и решения поставленных задач.

При высоком уровне ситуационного контроля предпочтительнее руководство с негативным отношением к так называемому "наименее предпочитаемому сотруднику"

Когда ситуационный контроль находится в средних пределах, предпочтительнее стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения.

В этой ситуации руководитель осознает, что условия благоприятны, успешное выполнение задачи практически гарантировано, в результате он обращает внимание на улучшение отношений с подчиненными и часто устанавливает более демократичный стиль управления. Подчиненные оценивают такое отношение, и тем самым повышается моральное состояние группы и ее производительность.

Теория Ф.Фидлера учитывает индивидуальные черты руководителя, ситуационные факторы и реакцию подчиненных, т.е. соответствует

современному взгляду на управление. Однако исследования иногда приводили к противоположным результатам, поэтому на практике ее применять надо с осторожностью.

6.2.2. Теория "путь-цель": руководитель как посредник в достижении поставленных целей

Лидеры стимулируют деятельность подчиненных, демонстрируя поведение, которое заставляет последних поверить в то, что можно достичь ценных результатов, приложив серьезные усилия.

Оптимальное соотношение разных типов лидерского поведения для повышения удовлетворенности и результативности подчиненных определяется такими аспектами ситуации, как характер задачи, условия труда, особенности подчиненных и т.д.

1. Директивный стиль. Лидер дает конкретные распоряжения подчиненным в отношении того, как им следует выполнять свои функции. Лидер устанавливает стандарты выполнения работы и открыто заявляет об ожидаемой результативности

2. Поддерживающий стиль. Лидер демонстрирует заинтересованность в благополучии подчиненных и оказывает им поддержку

3. Демократичный стиль. Лидер предлагает подчиненным высказывать свои идеи и предложения, привлекает их к принятию решений, которые непосредственно связаны с их деятельностью

4. Стиль, ориентированный на достижения. Лидер ставит трудные цели, подчеркивает успехи в работе, поощряет высокий уровень достижения целей

Эффективные лидеры должны владеть всеми четырьмя стилями, поскольку они приводят к разным результатам.

Но когда какой стиль использовать?

Это зависит от двух типов ситуационных факторов. Одни связаны с особенностями подчиненных, другие – со средовыми факторами.

Теория "путь-цель" имеет ряд концептуальных ограничений. Основное внимание уделяется мотивации подчиненных, при этом не учитываются способности самого лидера.

6.2.3. Теория ситуационного руководства Херсея и Бланшара

Херсей и Бланшар обращают внимание на зрелость подчиненных т.е. на их готовность принять ответственность за свое поведение.

Здесь подразумеваются как их знания и умения, так и готовность к работе без указаний других людей.

Эффективные руководители способны регулировать свой стиль таким образом, чтобы согласовывать потребности своих подчиненных в руководстве так же, как и их потребности в эмоциональной поддержке.

В соответствии с этой концепцией руководители должны обладать следующими способностями:

- определять ситуацию, в которой они находятся;
- выделять наиболее подходящий стиль управления;
- внедрять решение.

6.3. Практические советы для менеджеров

Модели и подходы, основанные на ситуационной теории, дают возможность сделать ряд практических рекомендаций для менеджеров, выполняющих лидерские функции:

- руководителям рекомендуется советоваться с подчиненными перед внесением изменений, влияющих на их производственную деятельность, мотивацию и удовлетворение от работы;
- нужно уметь представлять предложения как предварительные (людям не нравится, когда их ставят перед свершившимся фактом);
- руководителю полезно вести запись идей и предложений (людям не нравится, когда их идеи игнорируют);
- важно быть тактичным, выражая свои пожелания и указания;
- необходимо выслушать критические идеи, не обороняясь; искать в них "рациональное зерно";
- делайте людям комплименты за их предложения, это заставит их придумывать все новые и новые идеи.

ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

- 7.1. Понятие организационной культуры
- 7.2. Составляющие организационной культуры
- 7.3. Понятие субкультуры
- 7.4. Функции организационной культуры
- 7.5. Принципы формирования и поддержания организационной культуры
- 7.6. Психопатологические критерии организационной культуры
- 7.7. Знакомство с организационной культурой

7.1. Понятие организационной культуры

Если вы окажетесь в любом из ресторанов "McDonald's", независимо от того, в какой стране мира он находится, то увидите знакомую обстановку, идентичное меню – все это составляющие имиджа одной из наиболее преуспевающих организаций в мире. Успех этой компании объясняется не только тем, что пища, приготовленная в "McDonald's", отличается по своим вкусовым качествам от любой другой; одной из основных составляющих успеха компании является сильная организационная культура. Каждый работник компании хорошо знаком с нормами поведения, принятыми в ней. Качество, квалифицированное обслуживание и чистота, скорость – вот основные условия успеха. Не компрометировать фирму – вот основополагающий принцип компании.

Эту организационную культуру сформировал Р.Крок, стоявший во главе компании до 1984 г. После его смерти положение компании на рынке остается стабильным. Так как сегодняшние руководители полностью прониклись философией Р.Крока, они обычно приходят к решениям, во многом схожим с решениями, принимавшимися Р.Кроком в период его правления. Это в большой степени разъясняет феномен компании "McDonald's", символизирующей стабильность и гармонию.

Рассмотрим термин "организационная культура", возникший относительно недавно. Под ним понимается система общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации.

Таким образом, организации имеют ценность сами по себе, независимо от вида товаров и услуг, производимых ими.

Если первоначальные цели организации утрачивают свое значение, все равно организация остается. Скорее всего она преобразуется и видоизменится в соответствии с новыми потребностями.

7.2. Составляющие организационной культуры

Организационная культура фирмы представляет собой сложную систему предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых ее сотрудниками. На этих базовых предположениях основывается вся деятельность сотрудников фирмы. Специалисты в области менеджмента подчеркивают, что, говоря об организационной культуре фирмы, прежде всего говорим о психологических ценностях и ориентациях членов коллектива, которые внешне выражаются в соответствующей символике рабочего процесса.

Важность организационной культуры для успешного функционирования фирмы является общепризнанной во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой. Сильная культура помогает процессу формирования крупных компаний.

7.3. Понятие субкультуры

Исследования показывают, что говорить об организационной культуре как монолитном феномене не приходится. Признание организационной культуры как представления, одинаково воспринимаемого всеми членами организации, вовсе не означает, что внутри организации не существует каких-либо субкультур. Большинству современных крупных компаний присуща доминирующая культура и множество "подкультур" в ее рамках.

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством.

Субкультуры получили распространение в организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

Подобно тому, как и в обществе в целом, в организации могут существовать также и контркультура и антикультура, которые упорно отвергают то, чего хочет достигнуть организация. Среди таких культур можно выделить следующие виды:

а) прямая оппозиция (активная или пассивная) ценностям доминирующей организационной культуры;

б) оппозиция (активная или пассивная) структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

в) оппозиция (активная или пассивная) образцам отношений и взаимодействий, поддерживаемых доминирующей организационной культурой.

7.4. Функции организационной культуры

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

- она формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой;

- она выражается в чувстве общности всех членов организации;

- она усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;

- она усиливает систему социальной стабильности в организации; организационная культура – своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;

- она является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. До тех пор пока новички не освоят эти правила поведения, они не смогут стать полноценными членами коллектива. Следование этим правилам поощряется со стороны администрации соответствующими вознаграждениями и продвижением по службе.

7.5. Принципы формирования и поддержания организационной культуры

Существующие традиции и обычаи в организации, стиль работы и имидж во многом сформировались из предыдущего опыта. Именно поэтому нужно обратиться к важнейшему источнику формирования организационной культуры – основателям фирмы. Традиционно именно они оказывают определяющее влияние при становлении первоначальной культуры. Осуществляя и воплощая свою мечту, основатели фирмы пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает большое влияние на других людей, они создают сплоченную организацию с сильной культурой.

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание. Во многих случаях выполнение этой задачи возложено на службы управления персоналом.

Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать организационной культуре фирмы.

Особо выделим три фактора, которые играют определяющую роль в поддержании организационной культуры:

- отбор персонала;
- деятельность высшего руководящего звена;
- методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению (социализация).

7.6. Психопатологические критерии организационной культуры

М.К. де Врие и Д.Миллер, профессора менеджмента и практикующие психоаналитики из Канады, провели опыт перенесения на организацию психопатологических критериев, использующихся в отношении отдельных личностей.

Они установили, что во всех "больных" организациях прослеживается тенденция к тому, что один или два человека из состава высшего руководства задают тон на предприятии, определяют стратегию и создают особый структурный климат. Если дочерние предприятия не располагают сильной личностью в руководстве, то в них начинают проявляться как минимум невротические способы поведения, которые являются следствием процессов, происходящих в центральном органе. Исходя из этого положения, авторы выделяют следующие "психологические" виды организаций.

"Параноидальные" организации

Недоверчивость и страх перед возможностью подвергнуться преследованию в широком смысле создают климат чрезмерного контроля и наблюдения.

Власть концентрируется на самом верху, а сотрудники используются в целях сбора информации о том, что происходит в реальности.

Климат обычно холодный и рациональный. Не допускаются спонтанные действия, установка делается в основном на защиту.

"Принудительные" организации

Для организаций такого типа характерна любовь к мелочам и постоянное стремление к совершенству. Ошибки, неточности, неясности, неуверенность избегаются любой ценой. Все систематизировано и утверждено. Решающую роль играют иерархия и как следствие отношения подчиненности и служебное положение.

В целом такие предприятия похожи на неповоротливых монстров. В силу своей организованности они продолжают функционировать долгие годы словно бы по инерции, уже давно утратив основную идею и цель своей деятельности.

"Драматические" организации

Как следует из названия, обычный рабочий процесс на этих предприятиях превращен в драматические представления. Драматургия важнее результата. Все импульсивно, предприимчиво и непринужденно.

Для принятия решений факты не обязательны. Отвага, риск и самостоятельность приветствуются.

Систематическое коллективное принятие решений заменяется внезапными идеями руководителя. Структуры такого поначалу быстрорастущего предприятия не успевают развиваться, практически отсутствуют системность и контрольные механизмы. Для работников подобного предприятия рабочий процесс превращается в непредсказуемую гонку.

Человеческие отношения также нестабильны: либо работники идеализируют друг друга, либо принижают заслуги.

Если на таком предприятии не удастся избавиться от хаоса и организовать более или менее нормальную работу, основанную на размерности и порядке, то рано или поздно оно обречено на банкротство.

"Депрессивные" организации

"Депрессивные" организации выживают в стабильном окружении, в условиях поддерживаемого и регулируемого рынка, без существенной конкуренции. Для них характерны пассивность, отсутствие уверенности в будущем, крайне консервативная установка.

Выступление с инициативой выглядит бессмысленным и излишним рвением. Организация функционирует даже не как машина, а как простейший механизм.

Высшее руководство составляют пассивные функционеры, и при своей низкоэффективной работе они прежде всего заинтересованы в сохранении статуса.

В масштабе организации доминирует внутренняя направленность. Новые разработки и новые течения не играют практически никакой роли. Со стороны деятельность подобных организаций похожа на деятельность "принудительных" организаций, однако последние по своему размаху гораздо мощнее и увереннее.

"Шизоидные" организации

"Шизоидные" организации в значительной степени зависят от своих руководителей. "Шизоидные" руководители кажутся окружающим холодными, отрешенными, замкнутыми и даже страшноватыми. Подобный руководитель почти лишен контактов, беспомощен в экстремальных ситуациях и скрывается под маской неприступности. Именно поэтому возникает вакуум в руководящем звене (как и в "депрессивных" организациях). От руководства не исходит никаких четких указаний относительно работы предприятия.

Зато в организациях, которые возглавляют подобные руководители, деятельны менеджеры среднего звена, политика которых направлена на завоевание благорасположения и внимания руководителя предприятия; преследуются в первую очередь личные цели; возникают ревностно охраняемые "государства в государстве".

Образ мыслей "шизоидных" руководителей можно сформулировать таким образом: "Человеческие отношения недолговечны, реальность слишком быстро меняется и невозможно уследить за ней, поэтому самый надежный выход – сохранять дистанцию и переложить всю ответственность на нижестоящих руководителей".

В реальной жизни трудно встретить такие организации в чистом виде.

К особенностям этой классификации можно отнести отождествление организации с руководителем и применение психоанализа в рассмотрении деятельности организации как деятельности живого организма. Безусловно, нужно отдать должное канадским исследователям. Это любопытный и во многом верный взгляд на проблему морального климата в организации.

При рассмотрении деятельности группы людей всегда необходимо учитывать психологические характеристики каждого, так как рабочий процесс почти полностью состоит из межличностного общения, но все же такой подход очень проблематичный.

7.7. Знакомство с организационной культурой

Организационная культура передается сотрудникам в различных формах. Наиболее убедительные из них – истории и легенды, ритуалы, символы могущества компании, язык и символический менеджмент.

Истории и легенды

Легенды отражают прежде всего историю и наследие предприятия. Также как и лозунги, они передают унаследованные ценностные ориентации.

Р. Рюттингер проводит следующее разделение всех легенд по основным темам, лежащим в их основе:

- "Босс тоже человек"
- "Простой сотрудник становится членом высшего руководства"
- "Увольнение"
- "Реакция шефа на ошибки"
- "Последствия катастрофы"

Ритуалы.

Ритуал – это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затухания истинного смысла совершаемых действий – ослаблять. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т.д.), должны продемонстрировать, в чем заключаются интересы предприятия, какие достижения особо награждаются и отмечаются. Одним словом, ритуалы служат средством наглядной демонстрации ценностных ориентаций.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются иницирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме.

В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и чопорную формальность, при помощи которой стараются "убить" время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации.

В заключение можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

Символы могущества компании.

Некоторые фирмы предоставляют своим сотрудникам корпоративные автомобили, часто оплачивают транспортные расходы и дают дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, предоставленных в личное пользование сотрудников, наличие самолета в распоряжении компании – всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество.

Другие символы включают размер и расположение офисов, престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы также олицетворяют могущество компании, положение каждого ее члена в ней и типы поведения, которые ожидаются от работника, а также, что и как именно оценивается высшим менеджментом.

Язык.

Многие организации и составляющие их отделы используют уникальный язык для успешной реализации организационной культуры. Узнавая этот язык, вновь пришедшие сотрудники свидетельствуют свое признание культуры и тем самым поддерживают и сохраняют ее. Организациям также свойственно разрабатывать уникальные термины, описывающие оборудование, офисы, сотрудников, поставщиков, клиентов и продукцию, т.е. все то, что имеет непосредственное отношение к сфере деятельности организации. Новичков приобщают к жаргону, существующему в организации. Обычно по истечении 6 месяцев работы они могут свободно оперировать принятыми в организации терминами.

Общая терминология, или язык, соединяет людей в рамках единой организационной культуры. Язык как средство общения почти всегда играет решающую роль.

При условии внимательного восприятия язык позволяет сделать выводы о культуре данного предприятия, причем по своей информативности он намного опережает другие средства передачи информации.

В целом невозможно представить себе анализ культуры предприятия без анализа языка этого предприятия. Кроме того, необходимо

учитывать, что общая культура организации и язык оказывают друг на друга взаимное влияние, так что язык может и должен стать не только средством анализа, но и инструментом формирования желаемой культуры.

Символический менеджмент.

Под символическим менеджментом понимают акции, поведение, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, недвусмысленно объясняют суть дела, заявляют о новых приоритетах и расставляют акценты.

В мировой практике бизнеса существует опыт составления фирмами собственных кодексов чести, или кодексов делового поведения. Общим для большинства из них является принцип бережного отношения к чести собственной фирмы. Беречь честь фирмы, защищать и отстаивать ее интересы, нести ответственность за порочащие фирму действия – требования, которые в равной степени адресованы всем ее членам.

ТЕМА 8. ОТНОШЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ПРЕДМЕТ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

- 8.1. Анализ процесса труда руководителя
- 8.2. Предметы управленческого труда
- 8.3. Отношения в социальной организации – отношения управления

8.1. Анализ процесса труда руководителя

Рассмотрим управление как трудовой процесс, его ключевые составляющие.

Мировая и отечественная теория и практика управления показывают, что социальные системы разных масштабов исчезают, разваливаются изнутри из-за несовершенства внутренних механизмов управления. Главной проблемой здесь является организация эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления.

Любая система для своего выживания, успешного функционирования и развития стремится предотвратить "развал изнутри".

Качество жизни групп людей в значительной мере зависит от качественных характеристик группы управляющих и их аппарата. К таким характеристикам можно отнести: профессионализм, нравственность, социальную обязательность и ответственность перед другими социальными группами, в частности за качество управленческого труда.

Попробуем определить, что же является предметом и продуктом специфического, собственно управленческого труда.

Предметом управленческого труда объективно становится психика, сознание человека, его реальное поведение в рамках системы.

Работа руководителя именно с этим предметом в качестве результата (продукта) должна способствовать развитию личности, повышению ее сознательности и дисциплинированности, развитию профессионализма, приближению его реального поведения к образцам организационно-запроектированного, общественно-желаемого, формирует личностную установку сотрудника на цели системы управления.

В итоге такая работа мотивирует трудовую и социальную активность работника, следовательно, обеспечивает приращение интеллектуального, нравственного и организационного потенциала конкретной системы управления.

8.2. Предметы управленческого труда

Предметы управленческого труда – это те факторы, которые и определяют поведение людей в организации. Можно считать, что управление – это процесс преобразования предметов собственно управленческого труда в социально значимые продукты ценности.

Руководитель системы управления любого масштаба объективно оказывается приемно-передающим информационным центром.

Практически весь рабочий день, весь процесс управления - это прием и выдача информации различной по содержанию, от разных источников и по разным каналам, в разных формах. Следовательно, информация – предмет управленческого труда, выполняющий важнейшую социальную функцию.

Очень сложный предмет управленческого труда – условия жизнедеятельности людей. По этому предмету оценивается качество управленческого труда всех уровней власти.

Еще один предмет управленческого труда – отношения.

8.3. Отношения в социальной организации – отношения управления

Сложен и многогранен такой предмет управленческого труда, как отношения, которые объективно складываются в любой социальной системе управления.

Это отношения, возникающие между людьми, прежде всего как субъектами труда (функциональные, формализованные), межличностные или межгрупповые (менее формализованные) взаимоотношения на основе разделяемых или неразделяемых норм и ценностей, отношения в зависимости от восприятия и понимания друг друга субъектами взаимодействия.

Высокая организованность системы управления как продукт управленческого труда возможна тогда, когда руководитель обеспечивает ответственное отношение сотрудников к своему труду, к коллегам, к трудовой организации в целом, когда владеет системой методов регулирования многообразных отношений между всеми структурными элементами системы.

В современной мировой реальности ценность качества управления признается наиважнейшей в системе ценностей общества, поскольку именно качество управления – первопричина и гарантия сохранения

и приумножения значимых для людей ценностей, таких как безопасность жизни, сохранение здоровья, стабильности, общественного порядка, возможности для самореализации личности, уверенности в будущем и других параметров человека в природной и социальной среде.

ТЕМА 9. МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 9.1. Терминология
- 9.2. Типы мотивации
- 9.3. Мотивации по потребностям – концепция мотивации А.Маслоу
- 9.4. Основные формы и методы стимулирования

9.1. Терминология

В настоящее время термин "мотив" используется для определения различных явлений и состояний, вызывающих человеческую активность. Роли мотива могут выступать потребности, интересы, влечения, эмоции, установки, идеалы, ценности.

Деятельность человека побуждается одновременно несколькими мотивами. Один из них – ведущий, остальные – вспомогательные.

В реальной деятельности мотивы часто маскируются (сознательно или незнательно) мотивировками – высказываниями, оправдывающими то или иное действие ссылкой на побуждающие его объективные или субъективные обстоятельства. Мотивировки могут и не совпадать с реальными мотивами.

Поэтому мотивация, как процесс побуждения к совершению тех или иных поступков, представляет собой достаточно сложный акт. Мотивация осложняется тем, что далеко не все реальные мотивы осознаются субъектом в актуальный момент. Часто реальный мотив обнаруживает себя уже после совершения поступка или действия.

Стимул – это внешнее побуждение, воздействие, которое обуславливает определенную реакцию организма.

Соответственно, стимулирование – это процесс, при котором человека каким-то образом побуждают выполнить те или иные действия.

Часто термины "стимулирование" и "мотивация" употребляются как синонимы. Хотя, строго говоря, это не одно и то же.

Мотивация (а равно и стимулирование) – это процесс побуждения себя и членов организации к желательному поведению, направленному на достижение целей.

Под стимулами же мы условимся понимать совокупность способов и средств, используемых руководством организации (и ее подразделений) для побуждения работников к деятельности на благо организации.

9.2. Типы мотивации

Тип мотивации – это преобладающая направленность деятельности человека на удовлетворение определенных потребностей. Существует достаточно много типологий мотивации, приведем здесь лишь одну.

1-й тип – работники, которые ориентируются преимущественно на содержательность и значимость выполняемой работы.

2-й тип – работники, ориентированные на оплату труда и другие материальные ценности.

3-й тип – работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

9.3. Мотивация по потребностям – концепция мотивации А.Маслоу

Концепции мотивации по потребностям основываются на том, что ведущим мотивационным фактором является удовлетворение определенных потребностей.

Наиболее известная среди таких концепций – теория А.Маслоу, которая может помочь разобраться в том, что же мотивирует личность и как это знание может быть использовано.

Маслоу определил, что все потребности личности врожденные и что организованы они в виде определенной иерархии, которую принято изображать в виде пирамиды.

Рассмотрим потребности в порядке их очередности.

Физиологические потребности. Это самые сильные и неотложные потребности, удовлетворение которых жизненно важно для человека. Сюда включают следующие потребности: в пище и питье, кислороде, в физической активности, сне, защите от экстремальных природных явлений (жары, мороза, ветра) и т.д.

Потребности безопасности и защиты. В эту группу Маслоу включил потребности: в организации, стабильности, законе и порядке, в предсказуемости событий, ситуаций и действий окружающих, в свободе от угрозы болезни, хаоса, страха. Эти потребности отражают заинтересованность человека в долговременном выживании.

Социально-коммуникационные потребности или потребности принадлежности и любви. Эти потребности отражают стремление устанавливать отношения привязанности с другими, принадлежать к определенной группе, общаться, дружить и любить, в общем, это

потребности в близких взаимоотношениях с другими людьми. Неудовлетворение подобных потребностей ведет к появлению чувства одиночества, отверженности, ненужности миру и другим и т.д.

Потребности в уважении и самоуважении (статусные потребности). Сюда относятся такие потребности, как: компетентность, уверенность, свобода и независимость (это все – самоуважение); престиж, признание, репутация, статус, оценка и признание (это – уважение со стороны других). Удовлетворение этих потребностей ведет к появлению чувства уверенности, достоинства и осознания своей полезности миру. И, наоборот, их неудовлетворение вызывает чувство неполноценности, бессмысленности жизни, слабости и зависимости, пассивности.

Потребности в самовыражении (самоактуализации). По Маслоу, это желание человека стать тем, кем он потенциально может стать. Другими словами, это стремление делать то, что делаешь, наилучшим образом и не только на свое благо, но и на благо окружающих.

В основе теории Маслоу лежит допущение, что потребности низших уровней должны быть в определенной степени удовлетворены до того, как человек осознает и мотивируется потребностями более высоких уровней. Удовлетворение потребностей низших уровней делает возможным осознание высших и их участие в мотивации.

Расположение основных потребностей в иерархии – главный принцип лежащий в основе организации мотивации человека. Маслоу исходил из того, что иерархия распространяется на всех людей и что чем выше человек в иерархии, тем более он индивидуален и развит психически и нравственно.

Важнейшие прикладные аспекты теории А.Маслоу заключаются в следующем:

- чтобы стимулировать и эффективно мотивировать работника, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить важнейшие его потребности;
- потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности низших уровней;
- система потребностей динамична: нельзя надеяться на то, что мотивация и стимулы, сработавшие однажды, будут эффективны всегда.

9.4. Основные формы и методы стимулирования

Материальное стимулирование:

- заработная плата

- различные премиальные системы
 - бонусы
 - участие в прибылях
 - участие в акционерном капитале
 - комиссионные
 - льготы и компенсации
 - страхование
 - льготное кредитование
 - справедливое распределение фонда заработной платы
- Стимулирование ответственности и надежности:
- объяснение всех аспектов политики организации и особенно изменений и инноваций
 - высокая оценка преданности, стажа работы на фирме
 - предоставление возможности быстрого доступа к руководителю
 - фирменные пенсии
 - делегирование полномочий
 - карьерное продвижение
- Стимулирование профессионализма и профессиональной гордости:
- направление на обучение, повышение квалификации
 - карьерный рост
 - предоставление возможности проявить себя на новых задачах
 - дифференциация работ с учетом профессиональных качеств работников
 - предоставление подписки на профессиональную периодику и литературу
 - возведение в ранг наставника молодых специалистов
 - поощрение разумной инициативы
 - обеспечение знаниями о фирме
 - создание атмосферы взаимодоверия, уважения и поддержки
 - разработка фирменного имиджа и формирование надлежащего отношения к нему
 - формирование и проведение четкой и понятной всем идеологии фирмы
- Стимулирование конкуренции и соревновательности:
- использование рейтинговых систем
 - осязаемые призы
 - публичное подведение итогов соревнования

Стимулирование на основе выражения признания:

- вручение разнообразных знаков отличия
- публичные поощрения
- присвоение различных званий, титулов и т.д.
- допуск работников в "клуб"
- оценка работы
- предоставление допуска к ранее недоступным благам

Санкции:

- материальные стимулы (снижение выплат)
- нематериальные стимулы – все вышеперечисленные, с приставкой не-
- взыскания
- замалчивание и игнорирование

**ТЕМА 10. СОЦИАЛЬНЫЕ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ
ОРГАНИЗАЦИИ. ТЕОРИЯ ИГР.
РОЛЕВАЯ ТЕОРИЯ: ОБОСНОВАНИЕ, ПРИМЕРЫ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

- 10.1. Базисные социальные роли личности
- 10.2. Социальные роли руководителя в организации
- 10.3. Ролевая теория и теория игр. Транзактный анализ

10.1. Базисные социальные роли личности

Окружающий человека современный мир предстает сложнейшей системой взаимоперекрещивающихся потребностей, интересов и целей различных людей. При всем этом есть общие ценности, присущие всем людям: сохранение жизни, сохранение культуры и других социальных ценностей.

В процессе социализации личность приобретает черты, присущие жизнедеятельности особых социальных общностей - социальных групп, членами которых они являются.

Социализация – это процесс усвоения индивидом образцов поведения, социальных норм и ценностей, психологических механизмов, необходимых для функционирования в данном обществе, в конкретных организациях.

Весь мир – театр,

"В нем женщины, мужчины – все актеры

У них свои есть выходы, уходы;"

И каждый не одну играет роль.

Вильям Шекспир. Комедия "Как вам это понравится"

Влияние ролей велико. При первой встрече с людьми или, придя на новую работу, мы можем весьма неловко играть свою роль. По мере привыкания к роли это чувство исчезает.

Исполнение тех или иных ролей может оказывать на человека то или иное воздействие. В том случае, когда кто-то сознательно избирает для себя новую роль, он может измениться сам. Это может положительно повлиять на всю его жизнь.

Однако, в повседневной жизни любой человек (и руководитель, и рядовой работник) в конкретной системе управления выполняют одни и те же базисные социальные роли: потребителя, труженика, собственника, гражданина, семьянина и т.д.

Общность в том, что у каждого из них объективно складываются взаимные ожидания – личности и системы. И руководитель, и работник должны оправдывать ожидания системы.

Принципиальное же различие лишь в том, что руководитель занимает особый статус в системе в качестве главного элемента в алгоритме процесса управления. Этим объясняется особый интерес к личности руководителя.

10.2. Социальные роли руководителя в организации

Власть – важнейшее средство управленческого труда.

Рассматривая руководителя как пользователя властными полномочиями, необходимо сказать о развитости чувства и сознания меры властвования, об искусстве и профессионализме использования власти с учетом конкретных управленческих ситуаций, в том числе индивидуальности каждого человека и его ситуационного состояния.

Характеристика руководителя как субъекта управленческого труда включает важную составляющую – структуру базовых социальных ролей, которые он обязан выполнять в силу своего статусного положения.

Каждая объективно предписанная и ожидаемая роль предполагает наличие у руководителя определенных способностей, навыков и умений для эффективного ее исполнения.

- **Представительская роль.** Обязывает обеспечивать благоприятные взаимоотношения с внешней средой, достойно представлять свою организацию (и ее коллектив), и себя в том числе. Особо значимые качества: культура общения, умение слушать, говорить, убеждать.

- **Роль генератора идей** и целевых установок, разработчика концепции управления. Эти функции руководителя – исходные в процессе управления системами любого масштаба. Необходимые качества: способность к творческому мышлению (креативность), широкий мировоззренческий диапазон, профессионализм в управлении

- **Роль аналитика.** Объективная неизбежность иметь дело с управленческими ситуациями (экономическими, технологическими, правовыми, социально-психологическими и др.) требует развитых способностей к аналитической работе, умений организовать и свою и коллективную деятельность, предвидеть возможные последствия.

- **Роль принимающего решения** и ответственность за их последствия. Принятие решения – ключевая и ответственная задача руководителя,

определяющая многое в жизнедеятельности системы управления. Необходимые качества: сдержанность, взвешенность, предусмотрительность, объективность, развитая воля, мужество, решительность.

- **Роль организатора** объективна и естественна, поскольку само управление определяется как организующая деятельность в целом. Управление включает, в том числе, организацию исполнения принятых решений. Соответственно требуется наличие развитых организаторских способностей, личная организованность. Неорганизованный "организатор" - нонсенс в теории и практике управления.

- **Роль коммуникатора** – выполняет важную социальную функцию – ориентирует поведение людей вообще, в рамках конкретной организации в частности. Из этого следует требование к способностям человека быстро, безошибочно воспринимать, анализировать услышанное; владеть словом, уметь построить, создать организующую, мотивирующую речь; умение осторожно пользоваться доверительной информацией о сотрудниках; свободно владеть техникой и методами общения.

- **Роль выразителя** и защитника интересов членов управляемой организации. Руководитель любого ранга может реализовываться эффективно только тогда, когда у него создана широкая и устойчивая социальная база. Основные требуемые качества: гуманизм, личная нравственная привлекательность, профессионализм, культурная просвещенность.

- **Роль "пахаря и сеятеля"** предопределена тем объективным фактом, что и руководитель, и сотрудники функционируют в системе – в конкретном социальном и культурном поле, в котором формируется и самореализуется генотип личности данной организации и общества в целом. Очевидна всеобщая заинтересованность в том, чтобы поле было возделанным, окультуренным. Важно, чтобы, прежде всего, руководители проявляли себя активными "пахарями и сеятелями" Разумного, Доброго, Вечного, проявляли свою гражданскую озабоченность и ответственность за судьбы вверенных им сограждан, тружеников, соратников и социальных партнеров.

- **Роль инноватора**, как и другие, взаимодополняют друг друга, расширяя ролевую структуру личности руководителя и, в то же время, очерчивая более четко какую-то грань его организационно-ролевого поведения в системе. Ожидается, что руководитель будет не просто выполнять какие-то рутинные процедуры управления, а серьезно заниматься и перспективами развития организации, проявляя при этом необходимые

качества: дальновидность, понимание тенденций развития науки, техники, экономики и в других сферах общественной жизни своей страны и за рубежом, осознание своей социальной миссии в конкретной системе управления.

- **Роль критика** определяется спецификой собственно управленческого труда. Поскольку руководитель призван критически оценивать результаты индивидуального и группового труда, общее состояние системы управления и реальное организационное поведение каждого сотрудника, то он наделяется правовыми полномочиями, которые обязательно должны дополняться нравственно-этическими личными достоинствами и умением осторожно пользоваться критическим словом в адрес других, быть самокритичным.

- **Роль эксперта-арбитра** – органическая составляющая повседневной деятельности руководителя для согласования различных точек зрения, идей, предложений по различным проблемам жизнедеятельности системы управления, согласования взаимодействия структур системы. Успешное выполнение этой роли предполагает наличие глубоких знаний в различных сферах профессиональной деятельности, навыков экспертного анализа. Особо значимо умение ценить, понимать и использовать разномыслие.

- **Роль психотерапевта** обусловлена психологической составляющей всех занятых в конкретной системе управления, их формального и неформального взаимодействия, разнообразием их психического состояния и, соответственно, характером и направленностью их организационного поведения. Забота о психическом здоровье индивида и различных групп в системе, о здоровом социально-психологическом климате в системе требует глубоких знаний о психике человека – самом тонком и сложном предмете управленческого труда. Умение не только использовать, но и обеспечивать приращение психологического потенциала каждого отдельного и всех сотрудников вместе свидетельствует о высокой степени управленческого профессионализма руководителя.

- **Роль педагога-воспитателя**, хотя объективна, как и другие, однако, в жизни и реальной практике управления далеко не всеми признается и реализуется. Предпочтение отдается приказам, а не умению объяснить, убедить в необходимости, социальной значимости той или иной управленческой задачи, цели. Неумение транслировать исполнителям свои намерения, цели управления свидетельствует о кризисе управленческого труда.

В частности, неумение работать используя педагогические и воспитательные методы с конкретным предметом управленческого труда – психикой индивида или группы исполнителей – свидетельствует о низком профессионализме.

- **Роль лидера** – потенциально общественно желаемая, интегрированная из перечисленных качеств всех предыдущих социальных ролей. Лидер появляется и утверждается по мере проявления умений управлять другими людьми, их вниманием, настроением, желанием работать. Лидер должен уметь донести до их сознания значение тех или иных начинаний, уметь создавать обстановку взаимного доверия между собой и сотрудниками, являться примером умения управлять собой. Люди всегда хотят, чтобы ими управляли достойные и профессионально квалифицированные люди, которых они могут наделять своим доверием и уважением, воспринимать как своих лидеров. Люди ценят успешного лидера, готовы помогать ему, поддерживают его.

Качества личности, позволяющие успешно реализовать названные роли, создают устойчивые предпосылки для результативного выполнения еще одной стратегически важной социальной роли – роли преобразователя условий жизнедеятельности людей.

Условия жизни людей – это (как мы обсуждали) предмет управленческого труда, а прогрессирующее развитие, улучшение этих условий рассматривается обществом как результат, продукт управленческого труда, как критерий оценки качества этого труда.

В нашей стране острый дефицит профессионализма в управлении. Среди практикующих руководителей мало людей с профессиональным управленческим образованием. Это объясняется отчасти ментальными особенностями нашего населения, а также существующей у нас реальной практикой менеджмента.

10.3. Ролевая теория и теория игр. Трансактный анализ

Ролевая теория – психотерапевтическая методика – автор Эрик Берн. В русле психоанализа. Система личности – множественная система, состоящая из множества "я", постоянно находящихся в движении, взаимном переходе.

Основной принцип теории игр состоит в следующем: любое общение (по сравнению с его отсутствием) полезно и выгодно для людей. Человек – существо социальное, он должен общаться, чтобы идентифицировать себя с социумом, понимать свое место в системе человеческих отношений.

Трансакция – акт взаимодействия, разбор взаимных ходов в общении. Ходы бывают скрытыми, дополнительными, перекрещивающимися.

Ходы следуют друг за другом и образуют ритуалы, время препровождения и игры. Так можно для простоты охарактеризовать поведение людей в разных ситуациях общения. Анализируя эти "ходы" внимательный наблюдатель может сделать выводы об истинных причинах тех или иных поступков, а, следовательно, продумать как наилучшим образом решить стоящие задачи.

Трансактивный анализ – 3 позиции, связанные с социальной ориентацией, а с онтогенезом, т.е. с развитием индивида. Онтогенез психики означает ее развитие от рождения до конца жизни человека или животного.

Представим себе человеческую личность как бы состоящую из подличностей.

1. У каждого человека были родители (или те, кто их заменял), и он хранит в себе набор состояний "Я", повторяющий состояния "Я" его родителей (как он их воспринимал). Эти родительские состояния "Я" при некоторых обстоятельствах начинают активизироваться. "Каждый носит в себе Родителя"

2. Все люди (не исключая детей) способны на объективную переработку информации при условии, что активизированы соответствующие состояния их "Я". "В каждом человеке есть Взрослый"

3. Любой человек был раньше моложе, чем сейчас, поэтому он несет в себе впечатления прежних лет, которые при определенных условиях могут активизироваться. "Каждый таит в себе маленького мальчика или девочку"

Таким образом, можно представить, что в каждом человеке – три позиции: "Дитя", "Взрослый", "Родитель". Одна из них на данный момент является доминирующей и определяет поведение и эмоции человека.

Время препровождения (как способ проводить время) – сложное взаимодействие. В основе лежат дополнительные трансакции, сгруппированные вокруг одной темы:

- мужские разговоры "Какой автомобиль лучше?", "Кто выиграл спортивное соревнование?";
- женские разговоры "Покупки", "Кухня", "Гардероб".

Целью является психологическое структурирование определенного интервала времени.

Светская беседа – способность структурировать свободное время. Уровень может быть разным – зависит от возраста, культуры... Темы: "А вы бывали когда-нибудь?", "Родительский комитет", ожидания, визиты, гости, для некоторых работа...

Основная психологическая функция - структурирование времени – обеспечивает участникам общения взаимные "поглаживания", можно отобрать себе партнера для дальнейшего общения. Часто используется для "наведения мостов", определения желания собеседника идти на контакт.

"Нравится" – значит ваш "Ребенок" бессознательно выбирает человека для общения.

Способ укрепления ролей – получение обратной связи, понимание, что нас принимают в данной роли.

ТЕМА 11. ТЕОРИЯ ОБЩЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ, МЕТОДЫ. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ. КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

- 11.1. Общение и коммуникации: различные подходы
- 11.2. Основные методы общения с людьми (по Д.Карнеги)
- 11.3. Специфика делового общения
- 11.4. Психология выступления
- 11.5. Психологический контакт в общении
- 11.6. Некоторые правила делового этикета

11.1. Общение и коммуникации: различные подходы

Общение – взаимосвязь субъектов потребностью деятельности или личностной необходимостью.

Общение – метод коммуникации, позволяющий решать задачи самоидентификации и социальной адаптации.

Общение – процесс, форма активности субъекта.

Общение удовлетворяет особую потребность человека в контакте с другими людьми.

Чем выгодна жизнь в сообществе? Совместная защита от врага и холода, добыча пищи. Формирование коллективного опыта и передача его последующим поколениям.

Три стороны общения:

- коммуникативная – общение как обмен информацией; вербальные (устные, словесные) и невербальные средства общения (жесты, мимика, пантомима; качество голоса, паузы, смех, плач, темп речи; пространственные формы организации пространства; контакт глаз).

- интерактивная (общение как вид социального взаимодействия)

- непосредственная организация совместной деятельности людей.

- перцептивная сторона общения - общение как восприятие людьми друг друга.

Типы взаимодействий: кооперация и конкуренция (конфликт).

Проблемы общения:

1. Формы выражения содержания на уровне межличностных отношений;

2. Проблема деятельности и общения. Принцип единства общения и деятельности. Общение как особый вид деятельности. Речевая деятельность.

Виды общения:

1. вне субъекта – в деятельности;
2. внутри субъекта – в нем самом;
3. коммуникативное – приобщение партнера (партнеров) к ценностям.
4. приобщение самого инициатора к ценностям;
5. понимающее общение – способствует установлению и развитию контакта;
6. директивное общение – ориентировано на оказание прямого психологического воздействия на человека для достижения своих целей;
7. защитно-агрессивное общение – ориентировано на оказание прямого психологического воздействия на собеседника для достижения своих целей;
8. уступчивое общение – ориентировано на понимание собеседника, на неоправданные уступки собеседнику;

Две стратегии психологического воздействия в общении:

1. манипулирование;
2. развитие, приобщение, привлечение.

Язык. Основная характеристика – побуждение к активности. Передает информацию (язык животных, язык запахов, света, звука). Природный язык – крик. Язык – система кодов для передачи информации и опыта.

**11.2. Основные методы общения с людьми
(по Карнеги)**

"Нужно иметь горячее страстное желание учиться и твердую решимость научиться обхождению с людьми!"

1. "Не плюй в колодец..."

Критиковать человека:

- не имеет смысла, потому что критика заставляет его защищаться и, как правило, искать оправданий;

- опасно, так как критика наносит удар его гордости, задевает чувство собственной значимости и обижает его.

Когда у нас появляется желание кого-то покритиковать или отчитать, давайте начинать с самих себя. Даже с точки зрения вашего самолюбия это намного полезнее, чем попытка изменить других. И к тому же не так опасно.

Конфуций: "Не сетуйте на соседа, что он не убрал снег со своей крыши, если ваш собственный порог не очищен"

Карнеги: "Критика – это опасная искра, которая может стать причиной взрыва на пороховом складе гордости"

Карлейль: "Величие великого человека состоит в том, как он обращается с маленькими людьми"

Всякий думающий человек способен критиковать, осуждать и выражать недовольство. А вот чтобы проявлять понимание и снисхождение, личность должна быть с сильным характером, уметь владеть собой, уважать чужое мнение.

Менеджеру необходимо научиться понимать, почему люди поступают так, а не иначе; это более полезное и интересное занятие, чем критика. "Все понять – значит все простить".

2. Секрет искусства обхождения с людьми

Б.Шоу: "Если человека просто учить чему-либо, он никогда этому не научится".

Если хорошенько подумать, существует лишь один способ заставить кого-либо сделать что-либо – это заставить другого человека захотеть это сделать! Самый простой пример – Том Сойер, который организовал детей красить забор.

Можно заставить раба, можно принудить подчиненного угрозой увольнения, можно заставить ребенка ремнем, но все эти методы могут привести к нежелательным последствиям. Единственный эффективный способ заставить вас сделать что-либо – дать вам то, что вы желаете.

3. Чего хочется вам, а чего собеседнику

Когда вы говорите, не имеет смысла говорить о том, что нравится вам, ведь все стремятся лишь к тому, чтобы достичь того, чего желают сами.

Отсюда следует, что чтобы оказать влияние на другого человека, надо говорить ему то, что он хотел бы услышать, как он мог бы достичь желаемого.

11.3. Специфика делового общения.

Управленческое общение – деловое общение или деятельностное общение, т.е. общение как вид деятельности. Виды: деловое совещание, конференция, прием по личным вопросам...

Любое общение – это в той или иной форме управление людьми.

Задача любого делового общения – достижение взаимопонимания и организация совместной работы.

Девять правил, соблюдение которых дает возможность воздействовать на людей, не оскорбляя их не вызывая у них чувства обиды:

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а уж потом критикуйте своего собеседника.
4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте "чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу".
7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.
8. Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть и исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.
9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Стиль делового общения. Стиль – качественная характеристика процесса. Стиль – соответствие между целями и способами достижения цели. Этапы формирования стиля: анализ ситуации – адаптация – оптимальный стиль деятельности.

Если нам необходимо приобрести друзей, давайте встречать людей с воодушевлением и радостью.

Т.Рузвельт: "Самый верный путь к сердцу собеседника – это разговор с ним на тему, которую он знает лучше всего".

Спор – это словесное состязание, в котором каждый отстаивает свою точку зрения.

Доказательство и опровержение. Тезис – аргумент – демонстрация – фактический материал.

В споре характерны две группы приемов: обращение к делу или к человеку.

Возможны некоторые уловки, которые помогут запутать собеседника – софизм (применение словесных ухищрений, вводящих в заблуждение). Опыт парафразы. Начало с повторения сказанного, пристраиваясь к словам, сказанным собеседником.

Научные данные утверждают, что в 90% споры заканчиваются тем, что каждый участвующий в них убеждается в своей собственной правоте. При этом тратится масса времени и энергии, а результатом может явиться даже разрыв отношений.

Цивилизованно прекратить спор можно только тактом, дипломатией, доброжелательностью и искренним стремлением понять точку зрения собеседника.

Вы можете положить конец спору, признав, что можете ошибиться. Так вы дадите вашему оппоненту возможность со своей стороны проявить объективность и откровенность. Он может также признать, что мог и ошибаться.

Защищать свои ошибки может любой глупец – большинство из них так и поступает – но тот, кто признает свои ошибки, оказывается выше остальных, использует ситуацию и торжествует.

Двенадцать правил, соблюдение которых дает возможность склонить людей к вашей точке зрения:

1. Единственный способ выиграть спор – это не спорить.
2. Проявляйте уважение к мнению собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.
3. Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.
4. С самого начала придерживайтесь дружеского тона.
5. Заставьте собеседника сразу же говорить вам "да".
6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.
7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.
8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения собеседника.
9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.
10. Взывайте к наиболее благородным мотивам.
11. Театрализируйте ваши идеи, подавайте их эффектно.
12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

Деловая беседа – направлена на реализацию следующих задач:

- обмен информацией;
- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- контроль начатых мероприятий;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

Деловые совещания и оценка деловых качеств подчиненных.

В деловом совещании могут участвовать 7-9, максимум 12 человек. Тема обсуждения должна быть заранее определена и сообщена участникам. В целях снятия пассивности участников могут применяться: 1) высказывания по кругу; 2) метод "мозгового штурма".

Деловые переговоры – это один из видов социальной практики.

- переговоры, прежде всего, деятельность по обмену информацией (коммуникации);

- переговоры – спровоцированная встреча лиц, которых в данном случае можно назвать главными действующими лицами;

- действующие лица представляют либо свои собственные интересы, либо интересы группы;

- действующие лица могут обладать отдельным мандатом либо входить в состав делегации при участии в переговорах. "Двойная принадлежность";

- действующие лица могут считать себя противниками или партнерами. Нельзя определить заранее: партнеры могут стать противниками, и наоборот, в зависимости от развития ситуации; соответственно различными будут и переговоры;

- специфика переговоров зависит и от решений, которые должны принять действующие лица. Однако, главное, чтобы действующие лица верили в успех переговоров. Переговоры – это испытание, в котором участвует каждая из сторон;

- в динамику входят понятия расхождения и соглашения. Соотношение сил.

Составляющие переговоров: консультации, дискуссии и согласование.

Примеры расположения участников (рассадка):

- "круглый стол" позволяет объединить людей и избежать создания подгрупп хорошо при необходимости равноправного обмена мнениями;

- "лицом к лицу" – участники противостоят друг другу;

- "треугольник" – участники видят друг друга и могут легко общаться между собой, положение руководителя соответствует положению "лидера".

Типы переговоров:

1. конфликт

2. полное согласие

3. зона уступок

4. компромисс

5. зона согласованности

Некоторые модели конструктивных переговоров:

- модель "Переговоры без проигравших"

- модель "Разумные переговоры"
 - модель "Постоянные переговоры"
- Стратегия ведения переговоров:
- "жесткий прессинг" – каждая из сторон выбирает стратегию победить любой ценой;
 - "взаимные компромиссы" – каждая из сторон видит сильные и слабые стороны друг друга, идет на взаимные уступки;
 - "использование манипулятивных воздействий" – участник переговоров пытается психологически воздействовать на оппонента с целью принятия им невыгодных для себя условий.

Психологические ловушки, в которые можно попасть при переговорах:

1. ожидания, что другие ответят нам так, как мы от них ожидаем;
2. игнорирование сигналов. Не воспринимается вся поступающая информация;
3. ложное понимание;

Некоторые общие правила делового общения:

1. там, где это возможно, здоровайтесь за руку;
2. если сидите за столом и к вам пришел деловой партнер, лучше выйти из-за стола и пригласить его сесть;
3. начав разговор, поинтересуйтесь личными делами собеседника, которые волнуют его;
4. улынитесь, будьте открыты с собеседником;
5. ищите "зону общих интересов";
6. уступайте собеседнику в мелочах;
7. заканчивая деловой разговор, перекиньте мостик на следующую встречу;
8. постарайтесь, чтобы собеседник ушел от вас с хорошим настроением.

11.4. Психология выступления

Умение выступить перед большей или меньшей группой сотрудников – часть профессиональной деятельности менеджера. По своему положению менеджер должен уметь выступать. Ваше прямое дело – наладить со слушателями контакт!

Умение выступать можно приобрести в результате систематических занятий по искусству речи. Подобные занятия развивают и характер.

Успешный оратор должен доставить слушателю наслаждение, и потом повести за собой.

Выступления бывают импровизированными или специально подготовленными.

Виды речи в зависимости от целей:

- развлекательная речь,
- информационная речь,
- воодушевляющая речь,
- убеждающая речь,
- призывающая к действию речь.

Внешний облик оратора – зрительно воспринимаемые элементы речи: внешность, манеры, поза, жесты, одежда.

Для аудитории важно:

- как стоит оратор (красиво, устойчиво или раскачивается и т.д.);
- какое выражение его лица, что с прической;
- что он делает с руками, пуговицами, бумагами.

Плохо, когда во время речи лицо ничего не выражает.

Пространственная организация выступления – четыре психологических расстояния:

1. интимное – менее 40 см;
2. деловое – 40 см – 2 м;
3. публичное, для лекций – 2-4-м;
4. общественное, для собраний – более 4 м.

Оратор всегда должен понимать, что успех его выступления во многом зависит от того, умеет ли он нравиться людям. Существуют простые приемы: улыбка, комплимент, уважительное обращение, называние по имени и т.д.

Надо помнить о некоторых правилах, которые помогают оратору достичь успеха:

- мнение, сложившееся вначале, надолго определяет отношение к человеку "эффект первичности";
- о человеке, хорошо знакомом, нам интереснее и важнее информация.

Это "эффект новизны";

- "эффект ореола". Слепо отвергаем любую критику своего идеала;
- "эффект бумеранга" – людям свойственно неосознанно оказывать противодействие давлению извне. Не следует предлагать что-либо слишком активно.

"Мы-подход".

Подготовка выступления:

1. выбор темы,
2. определение для себя цели речи,

3. подбор материала,
4. подготовка вводной части выступления, имеющей цель вызвать интерес,
5. план развития главной части выступления,
6. продумывание заключения, доминанты выступления.

Обязательно требуется:

- учесть интеллектуальный уровень слушателей;
- пробудить и поддержать у себя интерес к теме;
- учесть общее количество слушателей (чем их меньше, тем сложнее должен быть текст);
- не пытаться "втиснуть" слишком много материала;
- осмыслить потребности аудитории.

Если мы предоставляем аудитории новый материал, надо, чтобы он встраивался в хорошо знакомые привычные понятия.

Часто очень важно "Вступление", оно побуждает обратить на вас внимание, поэтому первые фразы должны быть особенно яркими!

Виды подготовки к выступлению:

- речь написана и заучена наизусть – для особо официальной ситуации;
- речь написана и прочитана по рукописи – чаще всего перед группой специалистов;
- речь сказана экспромтом (тема хорошо знакома) – требование момента;
- речь сказана с предварительной подготовкой, но без записи и без заучивания.

Каждый выступающий должен очень внимательно следить за регламентом. В противном случае можно получить результат, противоположный желаемому.

Непрерывная практика выступлений - наилучшее средство против смущения и страха.

11.5. Психологический контакт в общении

Общение – это всегда встреча одной личности с другой, с группой личностей. Ошибочно считать своих собеседников менее компетентными в общении или в любых других вопросах. Какие же приемы можно использовать? Например,

- стараться говорить на языке собеседника, соответствующем его уровню;

- уметь слушать;
- уметь одеваться;
- подражать собеседнику в позе, движениях, дыхании, использовании любимых слов и выражений;
- принимать его сторону в незначительных для себя вопросах;
- принимать "обратную связь";
- будьте способны к "наведению мостов".

Терпимость способствует укреплению контактов, а несговорчивость разрушает их. Уважать мнение собеседника, особенно когда оно находится в явном противоречии с вашим собственным, – нелегко. Эту способность можно выработать в себе.

Причины, мешающие развитию отношений в беседе:

- предубеждения в отношении партнера
- спор вместо обсуждения
- нечетко определенные позиции
- тщеславие и заносчивость
- сходство поведения
- эмоциональные всплески
- нежелание идти на компромисс
- предшествующий негативный опыт взаимодействия
- неприемлемые начальные требования
- личностный конфликт (не нравятся друг другу)
- собеседники не называют друг друга по И.О.
- один из собеседников ставит под сомнение компетентность, личные качества другого
- частые отвлечения одного из собеседников
- нежелание войти в положение партнера
- выбор назидательно-поучительного тона
- неблагоприятная обстановка
- демонстрация своего превосходства
- демонстрация собеседником, что он спешит

Трансактный анализ при выступлении

Наиболее эффективно общение проходит, если в нем активно участвует "Взрослый".

Способность "включать" "Взрослого" – это способность объективно оценивать людей и ситуации, не поддаваться предрассудкам "Родителя" и иллюзиям "Ребенка".

"Выступающий еще не сказал ни слова, а отношение к нему уже сформировалось". Сделали это наиболее быстро реагирующие и наименее четко нами осознаваемые части нашего "Я" – "Родитель" и "Ребенок".

И только через некоторое время мы начинаем воспринимать то, что говорит выступающий. Это включился "Взрослый".

Трудно объективно воспринимать только информацию, которую дает оратор. Слушателю придется прорываться сквозь эмоциональный капкан иногда противоречивого первого впечатления.

Наибольшего успеха в общении добивается тот, кто умеет расположить к себе "Родителя" собеседника и сделать другом его "Ребенка" (иначе обиженный "Ребенок" будет стремиться к тайной мести).

11.6. Некоторые правила делового этикета

Существуют простые правила, которые необходимо выполнять при деловом общении. Проблема в том, что выполняются они далеко не всегда, хотя ничего особенно трудного собой не представляют. Часто наши амбиции, самоуверенность и нежелание задумываться о том, что не бывает мелочей, играют с нами "злые шутки".

Для примера, некоторые правила делового этикета:

1. Делайте все вовремя
2. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы
3. Думайте о других, а не только о себе
4. Одевайтесь, как положено
5. Говорите и пишите хорошим языком
6. Не допускайте панибратских отношений
7. Никогда и никому не пересказывайте того, что вам приходится иногда слышать от подчиненного или руководителя об их личной жизни.

ТЕМА 12. ПОНЯТИЕ ИМИДЖА. ПСИХОЛОГИЯ УСПЕХА. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ИМИДЖА ХОРОШО ПОДГОТОВЛЕННОГО ПРОФЕССИОНАЛА

- 12.1. Понятие имиджа и психология симпатии
- 12.2. Имидж в деловой сфере
- 12.3. Психологический имидж менеджера
- 12.4. Вхождение в образ, кто разрабатывает имидж
- 12.5. Психология успеха, предпосылки жизненного успеха
- 12.6. Планирование карьеры и делового успеха
- 12.7. Условия успешного управления своим поведением
- 12.8. Имидж хорошо подготовленного профессионала

12.1. Понятие имиджа и психология симпатии

Я есть то, с чем я себя идентифицирую.

Имидж – сложившийся в массовом сознании, в общественной психологии, всегда эмоционально окрашенный образ кого-то или чего-то.

Имидж – субъективная картина мира или его субъектов, включающая самого субъекта, других людей, пространственное окружение и временную последовательность событий.

Имидж – это образ, форма знания. Результат и цель восприятия. Говорят об имидже как о результате.

Психология симпатии

Люди не только воспринимают и познают друг друга, но и относятся друг к другу. Для того, чтобы с тобой общались, ты должен вызывать симпатию.

Симпатия (аттракция) – оценочный эмоционально окрашенный компонент, возникновение привлекательности одного человека для другого.

Люди, вовлеченные в положительные эмоциональные отношения, имеют тенденцию оценивать друг друга более высоко и наоборот.

Внешние данные. Оценка физической привлекательности – с учетом принятых в данной культуре норм. Стереотип "красивый значит хороший". Приписывание интеллекта и профессионализма положительно связано с физической привлекательностью для субъектов-мужчин и отрицательно – для субъектов-женщин.

На симпатию влияют тембр голоса, конституция, удачливость

Большой популярностью пользуются люди, предпочитающие

смотреть в глаза собеседнику, улыбающиеся. Любое повышение настроения субъекта делает его более доброжелательным по отношению к другим.

Человек, находящийся в более комфортных условиях, позитивнее относится к другим людям. Температура, скученность в помещении, пространственная близость оказывают влияние на состояние человека.

Страх способствует усилению привлекательности тех субъектов, которые находятся в таком же или худшем положении.

Факторы для стабилизации эмоциональных отношений:

- адекватная организация взаимоотношений;
- наличие у партнеров определенных личностных свойств;
- включенность партнеров в совместную деятельность.

Отношения людей – это всегда работа, часто трудная, не терпящая перерывов. Правильно, когда в этом процессе принимают активное участие обе стороны. Однако в реальной жизни иногда приходится работать в этом направлении одной стороне. Такое взаимодействие требует большого напряжения физических и эмоциональных сил.

Распад эмоциональных отношений тяжел для человека, оказывает деструктивное воздействие на его психическое состояние.

12.2. Имидж в деловой сфере

Разработка имиджа необходима для усиления привлекательности личности, следовательно, симпатия играет важную роль.

Имидж – своего рода маска, создающая у людей то впечатление, в котором нуждается его создатель. Это облик, форма проявления жизни человека, благодаря которым на вид выставляются необходимые качества.

Для эффекта личного обаяния в профессиональной среде значимы:

- здоровье;
- внешность, рост, красота;
- самоуважение;
- легкость адаптации к новым условиям;
- умение сохранять уверенность в кругу незнакомых людей;
- желание лидерства;
- доброжелательность к инакомыслию и спорам;
- проникновенное обращение к людям, нуждающимся в помощи;
- умение управлять собой.

Чем шире круг людей, с которыми относится личность, тем труднее ей рассчитывать на успех социального восприятия.

Преуспевает тот, кто:

- доставляет окружающим удовольствие;
- соответствует ожиданиям;
- умеет удовлетворять потребность взаимного переживания.

У разных слоев разные ожидания, поэтому при разработке имиджа следует учитывать, на кого вы ориентируетесь, для кого строите свой имидж. Есть модели поведения в официальном и неофициальном общении. Модель поведения оправдана, когда она "покупается". Нужно, чтобы сформировалась мысль: "Я его знаю, он – хороший, он – годится".

Выбор модели поведения – такие варианты, которые помогают личности быть привлекательной.

Роль (амплуа) – корректирующий фактор поведения личности. Принятие на себя определенной роли помогает поведению придать конкретно личностный характер, внутренне дисциплинирует.

Ролевой статус обязывает к соблюдению целого ряда правил. Имидж в деловом общении является тем личностным инструментом, с помощью которого создаются доверительные отношения.

Одежда может выразить следующие моменты:

- узнать необходимую информацию об организации, в которой вы работаете;

- о вашем положении внутри организации;
- о вашем отношении к самому себе.

По исследованиям в области менеджмента американских и японских ученых, стабильных успехов добиваются фирмы, где царит спокойная морально-психологическая обстановка. Она возможна там, где менеджеры уважаемы и вызывают доверие к себе.

Для этого их образ должен соответствовать следующему "идеальному" типу руководителя:

- твердый, но одновременно гибкий;
- серьезный, но с чувством юмора;
- дружелюбный, но умеет держать дистанцию;
- преданный своему делу, но не теряет головы как при успехах, так и при поражениях;
- мечтательный, но с сильно развитой волей;
- готовый идти на риск, но основательно все просчитавший.

12.3. Психологический имидж менеджера

Имидж не спонтанное явление, он должен отвечать социальным запросам общества, соответствовать ожиданиям (потребностям и интересам).

Образ, сложившийся в массовой психологии, массовом сознании. Эмоционально-оценочный характер.

Запрашиваемый имидж – реально существующий на данный момент и прогнозируемый. Следовательно, каждый, кто хочет преуспеть, должен заниматься психологической коррекцией, т.е. выстраивать свой имидж в соответствии с требованием момента.

Биоэнергетика имиджа.

Умение притягивать к себе – часть своеобразной технологии самопрезентации – техники подачи себя. Следуя взглядам специалистов ("Флюидное излучение" Шепель В.И., 1994), это:

- особый блеск глаз;
- чарующая улыбка;
- манера поведения;
- динамика жеста.

Генерирование психической энергии:

- возвышенные мысли;
- радость устремления;
- позитивные цели;
- напряжение воли.

Такие люди несут теплоту, доброжелательность, что "магнетизирует" других, эмоционально располагает. Люди тянутся к таким личностям бескорыстно и доверительно, испытывая комфорт от общения с ними, приходят в своеобразное наркотическое состояние.

Г.Лебон в своей книге "Психология социализма" писал: "Толпе необходим идеал, к осуществлению которого она могла бы стремиться, ей нужно верование, которое она могла бы защищать. Но отдаться идеалу, верованию она может, лишь увлекшись их апостолами. Они одним личным обаянием возбуждают в душе народной чувства восхищения и сочувствия, составляющие самые прочные основы веры".

В имиджеологии внимание обращается на стимулирование иррациональной сферы человека, на уровень простейших эмоций и переживаний. Это ограничивает поток сознания людей и помогает лидеру с меньшими усилиями обрести имидж популярности.

Главное – но, порой, и самое трудное – уметь нащупать то, что актуально для людей; увидеть и обозначить их надежды и мечтания. Начинаящему руководителю надо хорошо запомнить, что люди видят и слышат то, что хотят видеть и слышать.

Чем примитивнее по уму и чувствам люди, тем охотнее они воспринимают слухи, что может сформировать как позитивную, так и негативную установку на человека. Высоко интеллектуальные слушатели любую информацию многократно сверяют со своими знаниями и представлениями. Чем более развит интеллект человека, тем сложнее управлять им на уровне приказов.

Душевное состояние человека заметно проявляется в его мимике. Внимательно наблюдая за подчиненными, можно выбрать те рычаги воздействия, которые будут работать наиболее эффективно в данной конкретной обстановке.

12.4. Вхождение в образ, кто разрабатывает имидж

Этапы "вхождения в образ".

1 этап. Имитационный образ, рисуемый в собственном воображении. Он неоднократно рисуется в уме, апробируется, "примеряется" на себя. Человек представляет себя уже обладающим желательными качествами, умениями. Продумываются условия, необходимые для воплощения образа. Анализируются его "плюсы" и "минусы". Вносятся коррективы в образ. Определяется совместимость образа с самим собой.

2 этап. Ролевой образ. Осуществляется практическое освоение образа, приобретается опыт "нахождения в образе". "Логика эмоций" контролирует "логику тела". Анализируются, обобщаются оценки, мнения окружающих.

3 этап. Жизненный образ. Вырабатывается стереотип поведения в созданном образе. В итоге образ воспринимается людьми как реальная личность, происходит слияние личности с образом.

Войти в образ трудно, это кропотливая работа, требующая от человека огромных усилий. Еще труднее, на грани невозможного, постоянно находиться в образе. Поэтому человеку для сохранения здоровья, собственной личности надо иметь возможность быть самим собой. Оказывается, это тоже сложная задача. Многие не умеют легко переключаться, переносят привычки поведения на работе домой, что неизбежно влечет собой семейные проблемы.

"Вхождение в образ" реально и эффективно лишь тогда, когда делающий знает, какие горести и радости присущи формируемому

образу и как они им переносятся. Причем не только знает, но и способен их пережить.

Кто же занимается разработкой имиджа? Прежде всего сам человек, и лишь понимая, что вы хотите получить и чем придется пожертвовать, можно обратиться к специалисту.

Специалист по созданию имиджа клиента – имиджмейкер.

Крупномасштабный имидж – это, конечно, реклама, СМИ. Каждый согласится со словами Р.Леви: "Некрасивое не продашь". Значит, используя знания психологии, надо построить художественно оформленный образ, вызывающий у людей яркие позитивные настроения.

Политический лидер имеет команду по формированию имиджа, своего имиджмейкера. Как улыбаться, ходить, носить костюм, шляпу и т.д.

Однако и рядовой управляющий, руководитель, менеджер, служащий может позаботиться о своем имидже, пригласив специалиста или, что более вероятно, самостоятельно "сконструировав" свой образ.

Работа над своим имиджем предполагает:

- осознание того, какое впечатление ты можешь производить на те или иные группы людей;

- объективную оценку своих возможностей;

- выбор средств построения желаемого образа изменение одежды, мимики, выражения лица, поведения и пр.;

- "вхождение" в образ.

Информацию о себе человек обычно получает (Л.А.Петровская)

- через соотнесение (идентификацию, различие) себя с другими;

- через восприятие себя другими;

- через результаты собственной деятельности;

- через наблюдение собственных внутренних состояний;

- непосредственно воспринимая собственный внешний облик.

12.5. Психология успеха, предпосылки жизненного успеха

Психология достижения успеха – в нашем случае психология управления своим профессиональным поведением. Успех рассматриваем относительно той деятельности, в которую включена личность.

Обычно успех – это событие, получившее социальную или общественную оценку. Однако, то, что одни считают успехом, другие могут воспринимать как неудачу.

Важно, что сам человек понимает под успехом, это зависит от системы ценностей конкретного человека, которая в течение жизни может претерпевать изменения.

Если цель – это расширение своих возможностей, попытка "сделать себя", то оценить может в первую очередь сам человек. Эти внутренние успехи личности, несомненно, окажут влияние и на ее социальную, профессиональную жизнь.

Человек обладает способностью сознательно обдумывать, планировать и осуществлять свои замыслы. Он может целенаправленно влиять на самого себя, а значит, на свою судьбу и будущее, на свой успех.

Предпосылки жизненного успеха

1. биологические факторы:

- здоровье тела: физическая тренированность и богатство двигательных навыков;

- долголетие;

- самочувствие;

- работоспособность;

- внешность;

- обучаемость.

2. социальные факторы:

- материальная обеспеченность;

- уровень образования;

- служебное положение.

3. психологические факторы:

- самоуправление, самовоспитание;

- умение проявить себя;

- коммуникабельность.

Ну и, конечно, случай! Обстоятельства складываются тем или иным образом – это очевидно. Но почему одним "везет", а другим – никогда? Надо уметь оказаться "в нужном месте в нужный час", т.е. быть достойным везения. Это уже зависит от самого человека. Б.Шоу писал: "Люди во всех бедах часто винят обстоятельства. Я не верю в обстоятельства. В этом мире преуспевает тот, кто ищет обстоятельства, которые ему необходимы. А если не находит, то сам создает их".

12.6. Планирование карьеры и делового успеха

Ничего позитивного не достигнет тот, кто с завистью смотрит на тех, у кого дела идут лучше. Полезно спросить себя: "Что я делаю не так? Может быть, я неправильно мыслю, я не так веду себя?".

Если человек убежден, что ничего менять не надо, тогда его единственная цель – сохранить достигнутое.

Если хочешь добиться большего, то важно представлять, чего именно и какой ценой. Какой деятельностью вы хотите заниматься? Хотите ли работать в одиночку или с партнерами? Хотите иметь собственное дело или быть наемным работником? Какой ежемесячный доход на ближайшее время вы для себя считаете желаемым и реальным? На какую долю риска и ответственности вы согласны?

Если знаешь, чего хочешь, то остается наметить конкретные цели, определить к ним "маршрут", оценить свои возможности и реальное положение.

Постановке конкретных промежуточных целей должно предшествовать стратегическое планирование. Планирование означает умение думать с опережением и предполагает системность в работе. Планирование необходимо, но не надо становиться его заложником.

Все мы находимся в пути от прошлого через настоящее в будущее. Чтобы определить свое собственное место в жизни, лучше всего составить общее представление о ней. Преуспевающий человек имеет свою философию жизни.

Человек может стать активным соучастником собственной эволюции. Он обладает свободой изменить свой профессиональный путь. Первым решающим шагом является осознание своей жизненной задачи. Современная концепция человека подразумевает, что он умеет ставить стратегические и тактические задачи и их решать.

Полезно осознать и прояснить для себя следующие вопросы (по мнению Н.Б.Энкельмана):

- Принципы моей жизни. Во что я верю. Опыт и выводы, которые я вынес из своего опыта. Мои желания (исполнимые и неисполнимые);
- Мои главные цели на последующие 5,10 лет. Моя ближайшая цель;
- Мои способности, которые могут помочь при воплощении в жизнь этих целей.

Одна из стратегических целей – придать собственной жизни смысл в соответствии со своими способностями и талантами. Здесь важно научиться сосредоточиваться на чем-то определенном. Не все, что интересно, является разумным и ценным. Великие цели пробуждают и большие силы. Как располагает к себе человек, про которого говорят: "Он знает, чего хочет!". Иногда вся жизнь может быть направлена на то, чтобы уяснить свои жизненные цели.

Бывают моменты в жизни, когда просто хочется жить. Не "достигать", не "иметь", а жить "здесь" и "сейчас". И это тоже цель, но и она требует определенных умений от личности, знания способов ее достижения.

Путь в будущее часто блокирует страх.

Одни боятся, что у них ничего не получится, не веря в свои возможности;

Другие – успеха. Думают, что они не имеют никакого права на успех и на полное раскрытие себя. Считая честолюбие пороком, они даже испытывают угрызения совести, если им многое удастся и все у них складывается благополучно.

Тщеславие профессионала, не позволяющее ему быть плохим специалистом, принесет пользу обществу. Совесть будет чиста, если стремишься к высоким достижениям, не приносящим вреда другим.

Желательно, чтобы на пути к успеху человеку сопутствовали надежда и уверенность. Тот, кто верит в будущее, имеет силы для настоящего. Вера дает силу справиться с повседневными трудностями. Любовь к делу, которым занимаешься, является движущей силой, великой творческой энергией. Идеальные жизненные установки – оптимизм, надежда на справедливость, вера в хорошее.

Поведение человека соответствует его установкам. Пессимист занимает выжидательную позицию, нерешителен, настроен критически. Он во всем видит опасность. Положительно настроенный человек говорит не о своих проблемах, трудностях и опасностях, а о своей цели, своих надеждах, мечтах, желаниях и своем предположительном пути. Уделяя основное внимание своим целям, человек укрепляет свою волю и активизирует свое подсознание.

Преуспевающий человек владеет искусством преобразования отрицательного в положительное, проблем в успех.

Трудно войти в профессиональную среду, зарекомендовать себя на работе в начале карьеры.

Но не меньше трудностей возникает в середине карьеры: человек осознает, что смертен, понимает, что его возможности постоянно ограничиваются, а цель так и не достигнута.

Не менее сложен и период подготовки к уходу на пенсию.

Поэтому планирование карьеры, подготовка себя к кризисным моментам своей профессиональной жизни – важная составляющая всей нашей жизни.

Структура деятельности, ведущей к успеху.

1. Желание достичь чего-либо в своей профессиональной жизни

Первый шаг к успеху – желание. Сохранить желание можно, либо постепенно наращивая сложность решаемых задач, либо разбивая большую задачу на несколько промежуточных. Двигаясь от успеха к успеху.

Необходимо контролировать свои желания, ставить цели в пределах возможного.

2. Полезно проанализировать свои цели.

Это то, что вы действительно хотите или символы успеха? Цели должны максимально соответствовать личности. Сила желания больше, чем сила воли, поэтому нужно найти такие цели, которые бы доставляли нам радость. Профессиональное желание – это предчувствие тех способностей, которыми мы обладаем.

Все говорят, что хотят преуспеть, но не все склонны развивать в себе личность, ориентированную на успех. Большинство хотят иметь результаты успеха, но не ту ответственность, которая ему сопутствует. Успех пугает людей, и они терпят неудачу, потому что подсознательно этого хотят.

Тибетские ламы давно знали, что постоянное повторение идеи превращается сначала в веру, а потом в убеждение. Убеждения – представления, знания, идеи, ставшие мотивами поведения человека и определяющими его отношение к деятельности.

Свои цели нужно формулировать точно, позитивно (без частицы "не"), в коротких предложениях; полезно их записывать.

В словах заключена большая сила.

Полезно визуализировать свои позитивнее цели; для этого нужно увидеть себя, реализовавшим свое желание.

Полезно разработать идеальный, совершенный образ своей профессиональной деятельности. Надо стремиться к высшему, чтобы добиться возможного.

Не менее важно найти место профессиональных целей в общей системе своих жизненных целей. Человек должен быть гармонично развитой личностью. Для этого нужно определить конкретные цели для основных областей жизни: карьера, финансы, физическое и интеллектуальное развитие, духовное развитие, семья и т.д. Эти цели должны быть соподчинены и разделены по срокам на долгосрочные и краткосрочные.

Если вы уже выбрали конкретную цель, то необходимо всю энергию, всю силу воли использовать, чтобы ее достичь.

3. Программа.

Полезно наметить дату начала и окончания своей программы, иметь письменный план действий, разработать график контроля.

План должен быть настолько конкретным, чтобы было видно, что мы будем делать и когда.

Если первый план провалился, его можно заменить другим, включающим нетривиальные решения.

4. Принятие решений.

Надо быть решительным со своей нерешительностью!

Неудачники крайне медленно принимают решения, зато меняют их быстро и часто. Нерешительность как привычка заражает душу в юности.

Если при принятии решения основываешься только на чужом мнении, то также вряд ли преуспеешь. Однако полезно анализировать, как другие принимают решения, и учитывать все предложения.

Когда ищешь решение, надо помнить, что оно уже найдено. Следует лишь представить, что ты его уже нашел.

5. Реализация программы.

Мечты сбываются, когда желания порождают действия.

Приступайте к действию, а силы появятся.

Полезно проводить тренировки.

Активные действия могут быть вполне разумной стратегией, позволяющей добиться успеха. Вместо того чтобы обвинять других или обстоятельства в своем положении, надо делать что-то конструктивное и таким образом изменять это положение.

6. Самоконтроль.

Полезно ежедневно контролировать реализацию своей программы.

Необходимо ясно представлять себе, где вы добились очевидных успехов, где наоборот.

Неудача – результат цепочки действий. Людей, которых она не сломила, уважают.

Одна из самых распространенных причин неуспеха – отказ от дела при первой же неудаче. Самая сумасшедшая удача может ожидать через шаг после поражения.

Ошибка – это превосходный источник прозрений, и тот, кто умеет на ней учиться, будет щедро вознагражден.

Ошибка – это не конец действия, а начало другого, более успешного.

12.7. Условия успешного управления своим поведением

Существует много психологических условий управления своим поведением. Вот некоторые из них;

1. Восприятие социальных объектов.

Мир мы видим таким, каким его осознаем. Каждый человек, каждая организация постоянно стоит между оптимизмом и пессимизмом,

в своих оценках – между надеждой и страхом. Однако даже в самых тяжелых ситуациях вопреки всему полезнее говорить жизни "да". (В. Франкл).

Как преодолевать ошибки в восприятии социальных объектов? Как только мы правильно оценим окружающее, мы сможем изменить обстоятельства. Если теряешь связь с реальностью, то начинаешь видеть мир таким, каким хочешь его видеть. Никто не может добиться большего, чем позволяет его теперешний уровень сознания.

Мы можем искаженно воспринимать действительность из-за своих пристрастий, убеждений, ценностей...

Мы можем не воспринимать какую-то часть действительности, поскольку она для нас неприятна, болезненна. Однако нет смысла сопротивляться реальности. Надо научиться принимать других такими, какие они есть на самом деле, а не такими, какими нам хотелось бы, чтобы они были.

Искаженная картина мира формируется и укрепляется как система защиты от травмирующих факторов, угрожающих позитивной самооценке человека. Новое переживание позволяет переоценить ранее вытесненное и запомнить его по-новому.

2. Уверенность в себе.

Уверенность в себе тесно связана с самооценкой, с ее уровнем.

С первого взгляда людям вроде бы присуща высокая оценка самого себя. Но это не совсем так. Полезно научиться любить и принимать собственную личность, верить в свои возможности, хотя что-то в своем поведении может и не нравиться. Даже констатируя свою неудачу, полезно прекратить осуждать себя. Мы в большинстве случаев делаем лучшее из того, что можем сделать на сегодняшний день в сегодняшних обстоятельствах.

Речь идет о высоком уровне самооценки при адекватной самооценке результатов своей деятельности.

На уверенность в себе влияют:

- уровень предварительной подготовки;
- понимание смысла того, что делаешь;
- умение внушать другим ваше чувство уверенности в себе;
- самоконтроль и самодисциплина;
- любовь и уважение окружающих;
- чувство собственного достоинства;
- дружеская поддержка;
- успех.

Уверенность в себе прекрасно уживается со скромностью, но не терпит высокомерия.

Уверенность в себе формируется на основе предшествующего опыта, родительского программирования и формирования социального "Я".

Каждый человек создан преуспевать. Молодые (часто) уверены в себе, но по мере осознания тех высоких требований, которые предъявляет им жизнь, начинают вести себя много сдержаннее. И только напряженный труд помогает приобрести чувство удовлетворения и добиться успеха.

Оптимизм имеет много общего с уверенностью в себе, не надо много думать о возможности неуспеха. Однако всегда следует продумывать, как поступать в таком случае.

Уверенность человека в себе вырабатывается из его умения обращать маленькие неудачи в большие победы.

Ни один исполнитель не хотел бы работать под началом неуверенного начальника!

3. Преодоление стереотипов

На все наши точки зрения накладывает отпечаток современное мировоззрение, мнение нашего окружения.

Необходимость приспособливаться порождает стандартизацию мышления и поведения.

Стереотипы. "Спервоначально что-то личное заблуждение становится общим, а затем уже общее заблуждение становится личным". М.Монтень

4. Сотрудничество.

Симпатия, понимание и гармоничное сотрудничество всегда помогают достижению цели. Следует иметь "хорошие связи".

Не только находить контакты, но и поддерживать их.

Преуспевающий человек отличается коммуникабельностью. Ваша задача – облегчить другим общение с вами, идя им на встречу.

12.8. Имидж хорошо подготовленного профессионала

Профессионал – это личность, которая реализует себя в поле профессиональной деятельности. Потребность быть личностью в профессиональном поле той или иной деятельности – это и есть профессионализм.

Каким образом происходит этот процесс? Через корпоративную культуру. Корпоративная культура дает мотивацию самореализации, смысла своей жизни.

Личность – существо, взыскующее смысла.

Профессионализм – это не только принадлежность к одной из профессий, но и умение "подать себя".

Менеджера следует учить внушать доверие, уметь слушать и говорить, убеждать, руководить людьми...

Менеджер должен позаботиться о своем имидже, способе самопредъявления. Важно уметь за короткое время вызвать доверие и произвести хорошее впечатление.

Эффект края – первое и последнее лучше запоминается. Первое впечатление и последнее.

Для каждой профессии есть особенности, например:

- для продавца, агента по продажам, услугам населению - первое впечатление, умение вызвать доверие, уверенность;
- для работника офиса – образ человека добросовестного, внимательного к деталям, организованного, любящего порядок;
- для любого сотрудника – уверенность в себе, энергичность, доброжелательность, вежливость...

Самопрезентация – стремление нравиться людям, способность хорошо преподнести себя, предполагает ориентацию на себя. Самопрезентация должна занимать 30% внимания, остальное – самоутверждение (достижение конкретных результатов).

Профессионал не ошибается в штатных ситуациях.

Возможны не просто ошибки, а ошибки риска. Важно не полюбить право на ошибку. Принцип большинства не всегда правильный.

Мир стоит не на дураках, а на профессионалах.

ТЕМА 13. СТЕРЕОТИПЫ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРИМЕРЫ. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

- 13.1. Понятие стереотипа
- 13.2. Некоторые методы изучения стереотипов
- 13.3. Феномен навязанной этничности
- 13.4. Личность, культура, национальный характер

13.1. Понятие стереотипа

В развитии общества и человека постоянно идет процесс модернизации – универсальный процесс. Следовательно, требуется универсальный работник. Как же согласовать универсальное и особенное, что присуще каждому из нас по факту самого нашего рождения?

Стереотип – штамп, твердый отпечаток мнения.

Стереотип – не истинная информация, узкое, однобокое знание.

Стереотипы трудно поддаются изменениям.

Стереотипы хорошо приживаются на почве отсутствия информации.

Социальные представления – совокупность мнений, оценок – коллективные представления. Социальные представления о войне, о психологическом анализе, о безопасности в стране... В России, например, склонность к преувеличению опасности.

Социальная установка – готовность действовать определенным образом, поведенческий аспект, действенная идея.

Идеология – формирование социальных представлений. Здесь перевернутая формула "сознание определяет бытие".

Чтобы научить людей действовать определенным образом, надо вначале вложить определенные идеи. Управлять общественным мнением, взглядами людей, их отношением можно через стереотипы. Например, этнические стереотипы. Можно считать, что сотрудник-китаец трудолюбив.

Можно либо бороться, либо действовать в соответствии со стереотипом.

Общественное мнение – коллективное суждение больших групп людей, отражающее их социально-психологическое отношение к фактам общественной жизни и предопределяющее их массовое поведение.

Настроение – коллективное суждение без поведения. Вслед за мнением следует поведение.

Например, существует такое мнение, что: "Риск в бизнесе: на 90% – шахматы; на 10% – рулетка"

13.2. Некоторые методы изучения стереотипов

- 1) Метод словесных портретов – предлагается описать, например, людей какой-то профессии;
- 2) метод рисунков – предлагается нарисовать;
- 3) методика приписывания качеств – предлагается 70 качеств и надо выбрать, например, 15 по отношению к кому-то или какому-то явлению. А из 15 выбирают 5 наиболее повторяемых. Это и есть стереотип.

13.3. Феномен навязанной этничности

Для нашего времени характерно постоянное движение людей (специалистов, беженцев, просто переселенцев) между странами.

В периоды экономической и политической напряженности самые активные стараются искать спасения или лучшей доли. Людям часто кажется, что "хорошо там, где нас нет". Это явление получило название этнической миграции. Различают добровольную и недобровольную этнические миграции.

Для нашей ментальности характерно представление о других странах, особенно европейских, США и Канаде, как об обществе всеобщего благоденствия.

Однако надо иметь в виду, что переселение в страну даже близкой культуры и языка всегда вызывает у человека состояние "культурного шока", которое проходит лишь через некоторое время, а у некоторых не проходит никогда.

Рассмотрим характерные психологические состояния этого перехода.

Теория культурного шока:

- 1) психологическое напряжение
- 2) чувство потери или лишения
- 3) чувство отверженности или отвержение их
- 4) сбой в ролях идентификации
- 5) неожиданная тревога, отвращение, негодование в результате сильных различий
- 6) чувство неполноценности из-за неспособности совладать с новой средой

Четыре типа последствий:

- 1) геноцид – тотальное уничтожение;
- 2) ассимиляция – одна народность или нация подчиняет другую;
- 3) сегрегация (сепарация) – допускается наличие других этнических групп, но на расстоянии (гетто, анклав, кварталы);

4) интеграция – принятие культурного разнообразия, объединение на одном основании.

Руководитель должен понимать и стараться без конфликтов разрешать межэтнические и межнациональные противоречия. Эти отношения требуют большого такта и специальных знаний. Руководитель должен изучать историю и менталитет своих сотрудников. Этнический стереотип поведения – следует помнить, учитывать, изучать.

Процесс модернизации идет через научно-техническую революцию – универсальный процесс. Следовательно, требует универсального работника. Как согласовать универсальное и особенное? Какой идеальный работник требуется?

13.4. Личность, культура, национальный характер

Этническая основа и национальная основа.

Этнические черты – (от почвы, территории), люди приобретают бессознательно, с фактом рождения. К этнической культуре люди приобщаются бессознательно (быт, мифы, предания).

Нация – переход от этнического к общечеловеческому, от особенного к всеобщему.

В нации – право человека, в этносе – право общности. Право и свобода независимо от этнического происхождения.

Нация – много этносов, организованных в гражданское общество – народ.

Народ – новая социальная материя. Исторический, гражданский, народный дух.

Главное в конфликте – терпеливая работа, иначе всплеск ненависти. Предугадывать конфликтную ситуацию. Вывести все теневые, латентные проблемы в открытую форму, чтобы уменьшить неконтролируемый процесс. Строить компромиссные отношения, пропагандировать взаимную выгоду сотрудничества. Зафиксировать перечень достигнутых договоренностей как они есть к настоящему моменту.

Личность – многоплановый феномен, большая часть которого, как у айсберга, скрыта. Проблемы надо искать в детстве. Культура в некоторой степени ограничивает личность.

Базовая структура личности действует через семейные отношения, друзей, фольклор и культуру в более взрослом возрасте.

Культура формирует пассивность и зависимость.

Национальный характер – типовое представление о нации.
Изучение началось в США во время Второй мировой войны. ФБР
пригласило психологов для изучения японцев, русских, немцев...
немец – трудолюбив, пунктуален;
англичанин – сдержан;
француз – подвижен, всегда влюблен;
русский – терпелив;

**ТЕМА 14. ПОНЯТИЕ СТРЕССА. ПОВЕДЕНИЕ
ЧЕЛОВЕКА В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ. ПСИХОЛОГИЯ
СТИХИЙНОГО МАССОВОГО ПОВЕДЕНИЯ.
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ**

- 14.1. Стресс и реакция на стресс
- 14.2. Понятие и механизмы поведения толпы
- 14.3. Профессиональное здоровье

14.1. Стресс и реакция на стресс

Мы уже обсуждали, что руководитель должен владеть разными ролями; в его подчинении находятся люди с их заботами, проблемами, здоровьем наконец. Начальник должен владеть простейшими приемами "разрешения" проблемных ситуаций.

Стресс – состояние психического напряжения, возникающее у человека в процессе деятельности в наиболее сложных, трудных условиях, как в повседневной жизни, так и при особых обстоятельствах.

Стресс может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность и саму жизнь человека.

Адаптация – выживание, преодоление стресса. Поиск решения, преодоление. Фрустрация. Раздвоение сознательного и бессознательного.

Следует опираться на прошлый опыт, опыт других людей.

Психологическая реабилитация – комплекс психологического воздействия. Жизнь "до" и "после". Введение человека в новое состояние.

Эмоциональные состояния – фон, на котором протекает вся психическая деятельность человека. В состоянии психического утомления человек хотя и готов к деятельности, но не имеет для этого достаточно сил (запоминает все с трудом, решения приходят самые тривиальные, трудно надолго сосредоточить внимание). В случае если усталость слишком велика, рекомендуется сделать что-то такое, где результат будет виден сразу. Например, выполнить легкую работу.

Состояние тревожности. Вызывается ожиданием неблагоприятных результатов из-за того, что цели деятельности сформулированы нечетко, ресурсов для разрешения ситуации недостаточно. Особенно часто состояние тревожности испытывают люди, склонные любые жизненные ситуации рассматривать как ситуации оценки их личностных качеств или компетентности.

Реакция организма – срочная мобилизация всех защитных сил для того, чтобы правильно отреагировать на непосредственную трудность или найти приемлемый способ ее преодоления. До тех пор, пока этот способ не найден, организм работает в режиме сверхзатрат.

Две формы реакции на стресс:

1. тормозная реакция.
2. импульсивная.

Признаки стресса: вспотевшие ладони, частое сердцебиение, пересыхает во рту, лицо краснеет и др.

Как бороться со стрессом?

1. Необходимо нейтрализовать гормоны стресса, и лучший помощник здесь – физкультура, интенсивная мышечная нагрузка.
2. Надо снизить для себя значимость этого несбывшегося желания или отыскать путь для его реализации.
3. Общение с близким человеком.
4. Прием успокоительных препаратов или алкоголя.
5. Время.
6. Аутотренинг – особая методика самовнушения на фоне максимального мышечного расслабления. Освоить может любой человек, но надо проводить занятия (не менее 2 месяцев).

14.2. Понятие и механизмы поведения толпы

Толпа – скопление людей, не объединенных общностью целей и единой организационно-ролевой структурой, но связанных между собой общим центром внимания и эмоциональным состоянием.

Еще Г. Лебон указывал на то, что парламенты часто превращаются в толпу. Русская поговорка "Мужик умен, да мир дурак".

Взаимное заражение – передача эмоционального состояния на психофизиологическом уровне контакта между организмами, например, во время пожара...

В толпе происходит эволюционная регрессия: актуализируются низшие, исторически более примитивные пласты психики.

Г. Лебон. "Сознательная личность исчезает, причем чувства всех отдельных единиц, образующих целое, именуемое толпой, принимает только одно и то же направление". Поэтому "в толпе может происходить только накопление глупости, а не ума".

З.Фрейд. "Похоже, достаточно оказаться вместе большой массе, огромному множеству людей для того, чтобы все моральные достижения составляющих их индивидов тотчас рассеялись, а на их месте остались лишь самые примитивные, самые древние, самые грубые психологические установки".

Усиливаются барьеры против всякого рационального довода. Поэтому в такой момент попытка воздействовать на массу логическими аргументами может оказаться несвоевременной и просто опасной. Здесь необходимы другие приемы, адекватные ситуации.

Основное свойство толпы – превращаемость. На использовании свойства превращаемости и строятся по большей части приемы манипуляции толпой с теми или иными целями.

Организаторам массовых мероприятий обязательно надо озаботиться, чтобы время не совпало с интересной передачей по ТВ, чтобы были прохладительные напитки, укрытие от дождя и жары и др.

Паника – ужас, вызванный кажущейся опасностью.

Факторы возникновения массовой паники:

- социальные – общая напряженность в обществе
- физиологические – усталость, голод, длительная бессонница, алкоголь,
- общепсихологические – неожиданность, удивление, испуг, вызванные недостатком информации,
- социально-психологические и идеологические - отсутствие ясной и высоко значимой общей цели, низкий уровень групповой сплоченности.

Паника может возникнуть тогда, когда ситуация для меня необычна и неожиданна, мне неизвестны способы преодоления опасности, отсутствует план действий и я вижу себя пассивным объектом событий. Но при наличии знания и программы действия человек чувствует себя активным субъектом – и ситуация решительно меняется.

Образуется другая доминанта, внимание переключается со страха и боли на предметную задачу, в итоге же страх уходит совсем, а болевой порог значительно повышается. Для этого необходимо серьезно проводить, например, учения по противопожарной безопасности.

Три полушутливых правила личной безопасности:

1. Не лезь в толпу бесплатно
2. Проникая в толпу, думай, как будешь из нее выбираться,
3. Оказавшись в толпе случайно, представь, что ты на работе,

Профессиональное здоровье.

С психологической точки зрения профессиональное здоровье есть взаимодействие между трудовыми и нетрудовыми сферами нашей жизни.

З.Фрейд считал, что семья удовлетворяет потребности человека в любви, а работа, как никакая другая сфера жизни, связывает его с реальностью. Следовательно, для здорового психологического функционирования необходима и семья и работа.

Работа – это центральная, определяющая часть жизни очень многих людей.

Работа и профессиональное положение играют важнейшую роль, влияя на чувство идентичности, самооценку и психологическое благополучие.

Внутренняя ценность работы – удовлетворение от выполнения работы самой по себе.

Инструментальная ценность работы – позволяет получить жизненные блага.

Работа (труд) – способ объединения людей.

Работа структурирует время, задает ритм жизни.

Есть много толкований понятия психического здоровья, во многом зависящих от социального стандарта. Рассмотрим его компоненты.

Эмоциональное благополучие. Приятное или неприятное возбуждение и удовольствие.

Компетентность. Уровень успеха в разных сферах деятельности: межличностных отношениях, решении задач, оплате труда и т.д. Компетентный человек имеет психологические ресурсы, чтобы справляться с жизненными трудностями.

Автономность. Способность человека сопротивляться факторам среды и самостоятельно определять свое мнение и свои действия. Стремление к независимости и саморегуляции – фундаментальная характеристика психически здорового человека.

Притязания. Высокий уровень притязаний проявляется в высокой мотивации, готовности использовать новые возможности и преодолевать трудности.

Интегрированное функционирование. Целостное функционирование имеет отношение к человеку как к единому целому. Психически здоровые люди отличаются уравновешенностью, гармоничностью, внутренней согласованностью.

Конфликт между работой и семьей

Новый тип семейных отношений, когда оба супруга работают, рождает новые требования. Поэтому психология управления вынуждена изучать и семейные вопросы.

Влияние работы на семью. Семья зависит от обстоятельств на работе. Например, профессиональный стресс и различные графики работы оказывают негативное влияние на семью.

Влияние семьи на работу. Если семейная обстановка благоприятна, то она блокирует неприятности на работе, т.е. является амортизатором. С другой стороны, часто семья – причина опозданий и отлучек.

Взаимодействие между семьей и работой. Совместимость – несовместимость.

Графики работы.

У психологов возник интерес к тому, как сменная и ненормированная работа влияют на профессиональное здоровье.

Возможны следующие проблемы:

- беспокойство, нервозность, нарушения в функционировании желудочно-кишечного тракта;
- нарушения сна, усталость, чувство перегруженности;
- проблемы планирования-координирования своего времени;
- трудности в выполнении супружеской и родительской ролей, обязанностей по дому;
- ограничения в социальной деятельности и отдыхе.

Такого рода работа оказывает значительное влияние на жизнь людей, особенно смена графиков.

В американской бизнес-культуре распространены явления:

- "свободного графика", когда сотрудники могут сами выбирать, когда им приходиться и уходить с работы. Обычно, при этом в определенные часы на работе должны присутствовать все, а в остальные – по выбору. Такой график позволяет решить проблемы с семейными обязанностями, отдыхом, второй работой, проездом и стрессом. Опоздания при этом существенно сокращаются. Однако свободный график пагубно воздействует на функционирование команд.

- "сокращенной рабочей недели", когда работники работают, например 4 дня вместо 5, но не по 8 часов, а по 10. Таким образом, у работников оказывается три дня в неделю для отдыха и семейных дел.

Алкоголизм и употребление наркотиков

Можно рассматривать тему злоупотребления психоактивными веществами с разных точек зрения, однако наибольший интерес

представляет проблема снижения успешности выполнения работы. По оценкам экспертов в области программ помощи работникам, около 50% случаев аварийных ситуаций и несчастных случаев на производстве связаны с употреблением наркотиков и алкоголя. Наркотическая зависимость также стимулирует воровство на производстве.

Чаще всего – мужчины до 30 лет.

Вероятность усиливается, когда работник сталкивается с неприятностями на работе и часто общается со своими коллегами вне работы. Дело не только в том, что работники пытаются заглушить трудовой стресс алкоголем, но и в том, что организационные субкультуры устанавливают нормы в употреблении алкоголя. Т.е. можно ожидать, что принято употреблять алкоголь после работы со своими коллегами, например "с полочки". В некоторых странах культурные нормы предполагают употребление алкоголя как неотъемлемую часть деловой жизни.

Употребление психоактивных веществ и его негативные последствия являются аспектами определенного образа жизни. Следует определить все разнообразные сферы жизнедеятельности, затрагиваемые употреблением психоактивных веществ.

Организации используют два способа решения проблемы:

1. проверка на употребление, которая призвана устранить сотрудников, уличенных в их употреблении, с места работы. Влечет за собой конфликт между правом организации защищать свои интересы и правом человека на частную жизнь;

2. программы помощи работникам. Лечение, адаптация, семейные трудности, стресс.

Проблема курения – активного и пассивного

Обе эти формы могут оказывать негативное влияние на здоровье и настроение работников, могут вынудить покинуть работу.

Психологические эффекты безработицы.

Неудачи в поиске работы, неспособность повлиять на работодателей и зависимость от программ социальной помощи снижает способность человека контролировать то, что с ним происходит.

Работа создает чувство собственной значимости и осмысленности жизни, а лишение этого чувства снижает качество жизни.

ЛИТЕРАТУРА -

1. Н.А. Куртиков Психология и социология управления. Учебное пособие – М.: Государственный Университет Управления, Книжный мир. 2005. – 268с.
2. Альтшуллер А.А. Практическая психология для менеджера/ Серия "Бизнес-класс". – Ростов н/Д: "Феникс", 2004. – 384с.
3. Майерс Д. Социальная психология/Перев. с англ. – СПб.: "Питер", 2000. – 688с.
4. Майерс Д. Социальная психология. Интенсивный курс.– СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002. – 512с.
5. Райзберг Б.А. Психология в экономике и управлении. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2005. - 552с.
6. Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 539с.
7. Джеймс У. Введение в философию; Рассел Б. Проблемы философии. Пер. с англ. – М.: Республика, 2000. – 315с.
8. Карнеги Д. Язык убеждения. –М.: Эксмо-Пресс, 2002. – 98с.
9. Мамардашвили М. Мой опыт нетипичен. – СПб.: Азбука, 2000. – 400с.
10. Э.Берн. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных: Пер. с англ. – Симферополь: "Реноме", 1998. – 496с.
11. Пызин В.А. Профессиональный опыт и отбор персонала управления. – М.: "Дружба народов". – 1996. – 142с.
12. Конюхов Н.И., Шаккум М.Л. Акмеология и тестология. – М.: Российский салон, 1996, - 380 с.
13. ДьяченкоМ.И., Кандыбович Л.А. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия. – Мн.: "Хэлтон", 1998. – 399с.
14. Энкельман Н.Б. Власть мотивации. Харизма, личность, успех. – М.: 2001 – 256с.
15. Маслоу А. По направлению к психологии бытия. – М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2002. – 272с.
16. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 376с.
17. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. – Ростов н/Д.: Изд-во "Феникс", 1997.– 512с.

18. Фрейд З. Лекции по введению в психоанализ. – М.: 1961. – 323с.
19. Монтень М. Об искусстве жить достойно. Философские очерки. – М.: "Дет.лит.", 1973. – 206с.
20. Франкл В. Человек в поисках смысла. – М.: 1990. – 256с.
21. Лебон Г. Психология народов и масс. – СПб.: "Макет", 1995. – 316с.
22. Московичи С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс. – М.: 1996. – 478с.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

НИКИТОВА Светлана Геннадьевна

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Конспект лекций

Главный редактор А.Ю. Лавриненко
Технический редактор О.Л. Трошкин
Компьютерная верстка М.Г. Черепанов
Корректор Р.В. Пронина

Подписано в печать 24.08. 07
Формат 60 x 90 1/16.
Бумага типографская.
Печать офсетная.
Гарнитура Times New Roman.
Усл. печ. л.6.8
Уч.-изд. л.7.8
Тираж 600 экз.
Заказ № 35/10.07

Отпечатано в ООО "ИПК Отис-Медиа"
111024, Россия, Москва, ул. 5-я Кабельная, д. 2Б., тел.: 507 50 64

Методический и редакционно-издательский отдел
Московского института экономики, менеджмента и права
115432, Россия, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, тел.: 783 68 25